نموذج ترخيص

أنا الطالب **حسين محمد علي عتوم**، أمنح الجامعة الأردنية و/ أو من تفوضه ترخيصاً غير حصري دون مقابل بنشر و/ أو استعمال و / أو استغلال و / أو ترجمة و / أو تصوير و / أو إعادة إنتاج و / أو إعادة إنتاج بأي طريقة كانت سواء ورقية و / أو الكترونية أو غير ذلك رسالة الدكتوراه المقدمة من قبلي وعنوانها:

مدى الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية وتوظيفها في تحسين اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين

وذلك لغايات البحث العلمي و/ أو التبادل مع المؤسسات العلمية والجامعات و/ أو لأي غاية أخرى تراها الجامعة الأردنية مناسبة، وأمنح الجامعة الحق بالترخيص للغير بجميع أو بعض ما رخصته لها.

أسم الطالب: **حسين محمد علي عتوم**

التوقيع:

التاريخ: ٢١ / ٢٠١٣م

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة اليرموك
كلية التربية
قسم الإدارة وأصول التربية

مدى الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية وتوظيفها في تحسين اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين

Perceived Interest in Building and Employing Organizational Memory in Improving the Administrative Decision Making Process at Public Universities in Jordan as Perceived by Academic Leaders

إعداد

حسين محمد عتوم

إشراف

الأستاذ الدكتور عارف عطاري ـ مشرفاً

حقل التخصص – الإدارة التربوية

2011 /2012م

مدى الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية وتوظيفها في تحسين اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين

إعداد

حسين محمد علي عتوم

ماجستير إشراف تربوي، جامعة اليرموك، 2005م

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في تخصص الإدارة التربوية في جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

وافق عليها

عارف توفيق عطاري.................................... رئيساً ومشرفاً

أستاذ في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك

محمد محمود طعامنه...عضواً

أستاذ في الإدارة العامة، جامعة جدارا

صالح ناصر عليمات...عضواً

أستاذ في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك

محمد علي عاشور...عضواً

أستاذ في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك

خليفة مصطفى أبو عاشور.....................................عضواً

أستاذ مشارك في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك

تاريخ مناقشة الرسالة: 16/7/ 2012م

الإهداء

إلـى أبـي....... حفظة الله.
إلـى سر ابـتسامـتي....... مصدر قـوتـي وإرادتـي فـي الـحيـاة..... أمـي الـغـالـيـة.....
إلـى رفـيـقـة دربـي وشـريـكـة عمـري .... الـتـي تـحمـلت الـعنـاء..... زوجـتـي الـغـالـيـة.....
إلـى فـلـذة كـبـدي ومـهجـة فـؤادي ...... لـيلاس ويـامـن
إلـى أشـقـائـي .... وشـقـيـقـاتـي الـغـوالـي......
إلـيهم جميـعـاً......
أُهدي أطروحتي هذه......
مع خـالص محبـتـي وتـقـديـري.

شكر وتقدير

الحمد لله ربّ العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين، يطيب لي أن أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان والتقدير إلى أساتذتي الأجلاء الذين أناروا لي سبل العلم، وأرشدوني إلى طريق الصواب، وغمروني بوافر علمهم وكرم أخلاقهم، ومنحوني من وقتهم وجهدهم وتوجيهاتهم الرشيدة وآرائهم السديدة، وأخص بالشكر أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور عارف عطاري لما قدمه من جهد وإرشاد ومتابعة، فهذه الأطروحة ثمرة رعايته وتوجيهاته القيمة وعطائه المعرفي الغزير، فكان مثالاً للعالم المتواضع الذي وهب نفسه لخدمة العلم، وبيان الحقيقة، فجزاه الله عني خير الجزاء.

كما أعبر عن شكري العميق إلى أساتذتي أعضاء لجنة المناقشة وهم: (الأستاذ الدكتور صالح عليمات والأستاذ الدكتور محمد عاشور والأستاذ الدكتور محمد طعامنه والدكتور خليفة أبو عاشور) لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الأطروحة وما سيقدمونه من تصويب ومقترحات لها الأثر في تحسين هذا العمل وإخراجه بالصورة المثلى، كما لا يفوتني أن أشكر كل الأساتذة الذين تعاونوا معي في تحكيم الاستبانة والمشاركين في الدراسة على حسن تعاونهم.

وأذكر بالوفاء والامتنان زوجتي العزيزة وأبنائي (ليلاس ويامن) الذين صبروا كثيراً أثناء انشغالي في فترة إجراء الدراسة.

والله ولي التوفيق

الباحث: حسين محمد عتوم

المحتوى

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

قائمة الجداول

الجدول		الصفحة

الجدول		الصفحة

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

عتوم، حسين محمد. مدى الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية وتوظيفها في تحسين اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين. أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، 2012.

(المشرف: أد. عارف عطاري)

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية وتقصي مدى توظيفها في اتخاذ وتحسين القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وتقصي العلاقة الإرتباطية بين مدى الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية وتوظيفها في تحسين اتخاذ القرارات الإدارية. ولتحقيق هدف الدراسة تم إعداد استبانه لجمع البيانات تكونت من (70) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي: (المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة والعوامل المؤثرة في الذاكرة وتحسين اتخاذ القرار) بعد التأكد من صدقها وثباتها وتوزيعها على عينة عشوائية طبقية متناسبة من القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية للعام الجامعي 2011\2012. تكون مجتمع الدراسة من (324) فرداً، وقد بلغ عدد أفراد عينة القادة الأكاديميين (118) فرداً موزعين كما يلي: (24) عميداً و(34) نائباً للعميد و(60) رئيساً للقسم. وبعد جمع البيانات والمعلومات، تم تحليلها باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين المتعدد واختبار بيرسون، وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- أن مدى الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية جاء بدرجة متوسطة في مجالي المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة.
- أن العوامل المؤثرة في بناء الذاكرة التنظيمية (الثقافة التنظيمية وسياسة الجامعة) جاءت متوسطة.

- أن درجة توظيف الذاكرة التنظيمية في تحسين اتخاذ القرار من وجهة نظر القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية جاءت بدرجة متوسطة في مجالي فعالية القرار وتوظيف الذاكرة التنظيمية في اتخاذ القرار.
- وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائياً بين الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية والعوامل المؤثرة قي الذاكرة التنظيمية في الجامعات الأردنية الرسمية.
- وجود علاقة ارتباطيه إيجابية دالة إحصائياً بين الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية وفعالية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية باستثناء العلاقة بين معرفة الجامعة ما لدى العاملين من خبرات ومعارف وفعالية القرار.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة توظيف الذاكرة التنظيمية في تحسين اتخاذ القرارات تعزى لمتغير الجنس، المركز الوظيفي، الرتبة الأكاديمية، الخبرة في جميع المجالات وذلك على مستوى الأداة ككل.

أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالذاكرة التنظيمية وتفعيلها في عملية اتخاذ القرار في الجامعات، لما لها من دور في تحسين عملية اتخاذ القرار ومشاركة العاملين في الجامعة عند عملية صنع القرار والإفادة من البيانات والإحصاءات والتقارير والوثائق والسجلات والأرشيف عند اتخاذ القرار باعتباره قراراً مؤسساتياً لا قراراً فردياً، والعمل على تخزين المعرفة المنتشرة وغير المهيكلة في الجامعات مثل القدرات الجوهرية وخبرات العاملين وتوثيق السياق المعرفي وزيادة القدرة على اتخاذ القرار وزيادة القدرة على استرجاع المعلومات المعتمدة على السياق التنظيمي وتمثيلها في السياق المعرفي.

الكلمات المفتاحية: الذاكرة التنظيمية، اتخاذ القرار، الجامعات الأردنية الرسمية، القادة الأكاديميين.

الفصل الأول
خلفية الدراسة

مقدمة:

ظهرت في العقدين الماضيين مجموعة من المفاهيم الجديدة في مجال الإدارة مثل التعلم التنظيمي (organizational Learning) والمنظمة المتعلمة(Learning Organization). وامتداداً لذلك ومع بداية التسعينيات من القرن الماضي، بدأ اهتمام الشركات والمنظمات يتزايد بالمعرفة وكيفية الحصول عليها والتعامل معها وتطبيقها والاستفادة منها، ذلك أن المعرفة هي التي أصبحت تعطي المنظمات ميزة تنافسية. وفي هذا السياق ظهر مفهوم إدارة المعرفة (Knowledge Management) التي تعنى بكيفية اكتساب المعرفة وتخزينها واستعادتها وتوظيفها. وقد جاء ذلك جنباً إلى جنب مع رواج مفاهيم أخرى ذات صلة مثل مجتمع المعرفة واقتصاد المعرفة. ورغم أن الاهتمام بالمعرفة قديم قدم الإنسان إلا أن ما دفع بتلك المفاهيم لتستحوذ على اهتمام الشركات وعلماء الإدارة هو ثورة المعلومات والاتصالات التي سهلت الاحتفاظ بالمعرفة واستعادتها واستدعائها عند الضرورة لتساعد في أداء العمليات الإدارية وفي مقدمتها اتخاذ القرارات (عطاري، 2008).

أهم ما يميز التعلم التنظيمي هو تحويل التعلم الفردي إلى تعلم جماعي أو مؤسسي وذلك بألا تبقى المعرفة والمعلومات التي يكتسبها الفرد مقتصرة عليه بل تأخذ طريقها إلى زملائه والمنظمة ككل. أما الملمح الثاني الذي يميز التعلم التنظيمي فهو أنه تعلم مستمر لا يتوقف. والتعلم التنظيمي هو أيضا تعلم مرتبط بحاجات المنظمة والتحديات التي تواجهها وهو يهدف إلى تمكين المنظمة من التكيف والبقاء وأحيانا ولادتها من جديد. والتعلم التنظيمي هو الأساس الذي تقوم عليه المنظمة المتعلمة التي يعمل كل من فيها معا لتحسين أدائها، ويبدي جميع من فيها

الاستعداد للتعلم المستمر والتغيير وتصحيح المسار وتوسيع طاقة التفكير فتتولد عن ذلك معرفة جديدة بشكل مستمر وذي صلة بالمنظمة (عطاري وعيسان، 2007).

ونظراً لما لتلك المعرفة ذات الصلة بالمنظمة من أهمية، ونتيجة الإحساس بفقدان الكثير منها خاصة المعرفة الضمنية غير المكتوبة، والتأثير السلبي لتلك الخسارة ظهرت أهمية إدارة المعرفة التي تعنى بتوليد المعرفة ونقدها وتخزينها وتوظيفها واستدعائها عند الحاجة، فإذا كانت المعرفة مهمة للمنظمات لتحافظ على تنافسيتها فإن خسارة المعرفة وفقدانها وضياعها تفقد المنظمات هذه الميزة. وقد حذر الباحثون من خسارة أو فقدان الذاكرة التنظيمية التي تصل في أسوأ حالاتها إلى ما يعرف بـ "الزهايمر التنظيمي" (Alzheimer-like Organizational Amnesia). وقد يكون سبب تلك الخسارة والفقدان والضياع تغير العاملين وانتقالهم (خاصة إذا كان الانتقال لمنظمات منافسة) وعدم الحرص على التوثيق أو فوضى التوثيق وعدم توفر تكنولوجيا حديثة أو عدم توفر أشخاص عاملين يتقنون تكنولوجيا المعلومات أو إلى وجود ثقافة تنظيمية غير موائمة إلى ما هنالك من عوامل تؤدي إلى فقدان المعرفة التنظيمية. من هنا بلور العلماء مفهوم الذاكرة التنظيمية (Organizational Memory) التي تشمل جميع أنواع المعرفة ذات العلاقة بالمنظمة سواء أكانت معرفة صريحة (Explicit) كتلك التي في القرارات والتعميمات أم ضمنية (Implicit) كتلك التي تتمثل في القيم والأعراف والثقافة التنظيمية، والتي يمكن استدعاؤها لتوظيفها في العمليات التنظيمية مثل اتخاذ القرار(Walsh & Ungson, 1991). وبذلك فإذا كانت إدارة المعرفة تهتم بتوليد المعرفة واستعمالها فإن الذاكرة التنظيمية تحافظ على هذه المعرفة.

فالذاكرة التنظيمية بذلك هي مفهوم يقع ضمن معيار مفاهيمي أوسع هو إدارة المعرفة ذات الصلة بالتعلم التنظيمي. هناك ضرورة لجمع الذاكرة الجماعية للمنظمة وتخزينها ومن ثم

توفيرها في حالة الحاجة إلى استخدامها لجميع الأشخاص العاملين في المنظمة من أجل استخدامها بشكل فاعل. يتم تخزين هذه الذاكرة في الأنظمة الخاصة بالمنظمة (قواعد البيانات، الأرشيف الورقي أو موارد أخرى) أو يتم تخزينها في عقول العاملين إما بشكل فردي أو جماعي. لهذا فإن الذاكرة التنظيمية تلعب دوراً مهماً في كل منظمة حيث أن الذاكرة متطلب ضروري من أجل الانجاز العاجل للأهداف التنظيمية ولتطبيق الخطط الإستراتيجية الخاصة للمنظمة (Rowlinson & Booth & Clark & Delahaye, 2009). يقول (Girard, 2009) إنه يمكن تقسيم الذاكرة التنظيمية إلى بيانات ومعلومات ومعارف. فالبيانات هي اللبنة الرئيسية في الذاكرة تعرف على أنها مجموعة من الحقائق الموضوعية الواضحة حول الأحداث المختلفة ويتم تجسيدها في السياق التنظيمي على شكل سجلات للتبادلات بين أفراد المنظمة أو بين أفراد المنظمات والمنظمات أو الأشخاص الخارجيين. وتتحول البيانات بالمعالجة إلى معلومات ومن المعلومات يمكن توليد معرفة جديدة.

ويشير (Hatami & Galliers & Huang, 2003) إلى أن مفهوم الذاكرة التنظيمية يرتبط أساساً بكيفية جمع وتخزين الخبرات السابقة لإمكانية الوصول إليها. إن هذا المفهوم يرتبط أيضا بالمهارات وكيفية أداء الوظائف والمهام التنظيمية المختلفة، وهذا مهم جداً إذا أرادت المنظمات الاستفادة من الخبرات السابقة من أجل التأثير على الفاعلية التنظيمية الحالية. وفي الواقع، فإن التفاعل بين الأبعاد التنظيمية المختلفة (التقنية، والاجتماعية، والانفعالية، والمعرفية، والعمليات التنظيمية، والاستراتيجيات) مفيد جداً من أجل الوصول إلى مستوى جيد من الفاعلية التنظيمية.

والذاكرة التنظيمية مصدر يمكن استخدامه من أجل تحسين عملية اتخاذ القرارات التنظيمية. وبهذا الصدد يشير (Walsh & Ungson, 1991) إلى أن الذاكرة التنظيمية هي

المعلومات المخزنة التي يتم استدعاؤها من أجل اتخاذ القرارات الحالية. يقول (Morrison, 1997) إن الذاكرة التنظيمية هي عبارة عن وسيلة من أجل الدمج بين المعرفة التنظيمية وتوفير المعلومات السابقة من أجل المساعدة في اتخاذ القرارات الحالية، ويذكر (Huber, 1990a) أن الذاكرة التنظيمية قادرة على دعم عمليات التواصل بين أفراد المنظمة الواحدة وبالتالي اتخاذ القرارات.

إن الاستفادة من المعرفة التنظيمية في عملية اتخاذ القرارات الفاعلة يتطلب اللجوء إلى منهجية تكاملية وتفاعلية حيث يمكن استخدام وسائل التكنولوجيا المختلفة من أجل إيجاد تكاملية بين عملية اتخاذ القرار وبين الخبرات التنظيمية السابقة، وأن أنظمة الذاكرة التنظيمية يمكن أن تكون مفيدة بشكل خاص حيث أنها تمكن العاملين في المنظمة من استخدام الخبرات التنظيمية السابقة من أجل اتخاذ القرارات التنظيمية الحالية (Johnson, 2009).

ومما تجدر الإشارة إليه أن مفهوم الذاكرة التنظيمية قد تطور من المفهوم الاجتماعي الإنساني الذي يعنى بالمعرفة الموجودة في الرؤوس والعقول والقيم والأعراف والثقافة المؤسسية إلى المنظور التقني الذي يعنى بالمعرفة المخزنة في الحواسيب والملفات، وقد أشار إلى هذا (Schein, 1996) الذي يرى أن الذاكرة التنظيمية تتخطى المعلومات والخبرات والمهارات والوثائق الرسمية والتقارير والإرشادات التي تمثل المعرفة الظاهرة إلى القيم والأعراف والثقافة التنظيمية بوصفها معرفة ضمنية يمكن استخدامها في صنع القرارات.

في ضوء أهمية الذاكرة التنظيمية في أداء المنظمات قام الباحثون في عدة بلدان بدراسات بحثية لبلورة هذا المفهوم وتقنينه وتقصي دوره في عمل المنظمات وبشكل خاص في صنع القرارات. وقد وظفت لهذا الغرض دراسات في علم الاجتماع وعلم النفس وعلم النفس الاجتماعي والاقتصاد والدراسات التنظيمية والدراسات المعرفية لتوليد رؤى مهمة حول الذاكرة التنظيمية، ولكن

لم يتم حتى الآن تطوير إطار فكري عام متماسك يتصدى لمفهوم الذاكرة التنظيمية بشكل عام (Olsevicova, 2003). لذلك يمكن القول أن الميدان بحاجة إلى المزيد من الدراسات خاصة وأن الكثير من الأدبيات ذات الصلة لم يتم بناؤها على دراسات تجريبية ضمن سياق استخدام الذاكرة التنظيمية بشكل واقعي في المؤسسات. يقول (Walsh & Ungson, 1991) على سبيل المثال: على الرغم من الاستخدام العام لمصطلح الذاكرة التنظيمية، فإنه ليس من الواضح حتى الآن أننا وصلنا لفهم جيد لهذا المفهوم وتطبيقاته العملية في إدارة المنظمات. وعلى الرغم من أنهما يفرقان بين عدد من العناصر العامة المكونة لبناء الذاكرة التنظيمية، إلا أن بحثهما الرائد الذي نشروه حول هذا المفهوم لم يكن تجريبياً بل أنه لم يقدم أي دراسات تجريبية سابقة فيه.

وبشكل عام فإن الدراسات اللاحقة التي تم إجراؤها حول الذاكرة التنظيمية تقدم نظريات فقط وقلما تعتمد على البيانات التجريبية المرتبطة بدراسة هذا المفهوم. يقول (Huber, 1990b) على سبيل المثال إن التعلم التنظيمي ودعم الذاكرة من العناصر المفيدة في الذاكرة التنظيمية، ولكن يمكن القول أن هذه الدراسة لا تقدم عناصر مستقلة وواضحة تشكل الذاكرة التنظيمية كبناء عام. ويشير (Stein & Zwass, 1995) إلى ضرورة إجراء دراسات تجريبية حول مفهوم الذاكرة التنظيمية لأنه ليس هناك نموذج خاص بالمنظمة يمكن القول أنه يوضح عناصر الذاكرة التنظيمية بشكل عام.

إن نقص الدراسات التجريبية حول الذاكرة التنظيمية يمثل أحد العيوب الواضحة في الأدبيات السابقة المنشورة حول هذا المفهوم. إن الحاجة لإجراء دراسات منتظمة في الذاكرة التنظيمية يمثل حاجة ملحة في هذه الأيام. وهناك حاجة إلى الدراسات التي يتم إجراؤها بشكل رئيسي في السياق التنظيمي للمؤسسات (Acherman & Halverston, 2008).

في السياق العربي والأردني لم يعثر الباحث على أية رسالة أو دراسة بحثية عربية حول الذاكرة التنظيمية ودورها في اتخاذ وصنع القرار خاصة في ميدان التعليم وبشكل أخص التعليم العالي، رغم اهتمام الباحثين العرب في السنوات الأخيرة بإدارة المعرفة واقتصاد المعرفة ذلك الاهتمام الذي تمثل بعدد من الرسائل الجامعية والكتب والدراسات البحثية. وهذا ما دفع الباحث للقيام بهذه الدراسة. وقد اختار الباحث الجامعات ميداناً لدراسته لأن الجامعات منظمات مولدة ومستهلكة للمعرفة بكثافة. أي أنها منظمات معرفة فهي تعتمد على المعرفة في تخطيط وتنفيذ أنشطتها الجوهرية وتشكل المعرفة جزءاً جوهرياً من توليفة منتجاتها وخدماتها المقدمة للمستفيدين. كما تتصف بتركيزها على أنشطة توليد المعرفة، واستقطاب المعرفة، ونقل وتوزيع المعرفة وتوظيف المعرفة من أجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية. غير أن المشكلة التي تواجه عملية تحول الجامعات إلى منظمات معرفية مفيدة لمجتمعاتها هو غياب الرؤية الإستراتيجية للأدوار الجديدة التي تمارسها الجامعة باعتبارها منظمة معرفة وليس مجرد مؤسسة تعليمية تقليدية لإعداد كوادر متخصصة (الأحمد، المشار إليه في أبو جزر، 2005).

مشكلة الدراسة:

بعد أن أصبحت المعرفة عاملاً حاسماً في توفير القدرة التنافسية للجامعات ظهرت أهمية إدارة المعرفة وبناء الذاكرة التنظيمية في الجامعات لتسهم في اتخاذ القرارات وبما أن الجامعات هي بطبيعتها منظمات تولد وتستهلك المعرفة بكثافة يصبح الاهتمام بإدارة المعرفة في الجامعات وبناء ذاكرتها التنظيمية أمراً ملحاً، ومن الملاحظ أن الاهتمام الفعلي في الجامعات ببناء الذاكرة التنظيمية قليلا وأغلب القرارات في الجامعات تأخذ وقت طويل وتسويف مستمر نتيجة غياب ذاكرة تنظيمية مخزنة فيها المعلومات التي يحتاجونها في اتخاذ وتحسين القرارات، في هذا الإطار

تأتي هذه الدراسة لتقصي مدى الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية في الجامعات الأردنية والعوامل المؤثرة في بناء الذاكرة التنظيمية ومدى توظيفها في صنع القرارات.

أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما مدى الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية؟
- ما العوامل المؤثرة في بناء الذاكرة التنظيمية؟
- ما درجة توظيف الذاكرة التنظيمية في تحسين اتخاذ القرار من وجهة نظر القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية؟
- هل هناك علاقة ارتباطيه بين الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية والعوامل المؤثرة في الذاكرة التنظيمية في الجامعات الأردنية الرسمية؟
- هل هناك علاقة ارتباطيه بين الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية وفعالية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05) بين المتوسطات الحسابية لمدى الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية وتوظيفها في تحسين اتخاذ القرار تعزى للمتغيرات الجنس والمركز الوظيفي والرتبة الأكاديمية والخبرة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05) بين وجهتي نظر القادة الأكاديميين السابقين والحاليين؟

هدف الدراسة:

من أجل الإحاطة بأبعاد مشكلة الدراسة فإن الدراسة سعت إلى بلوغ الأهداف الآتية: الهدف الرئيس هو إجراء دراسة وصفية استرجاعية ودراسة مدى الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية وتوظيفها في تحسين اتخاذ القرارات الإدارية، وينبثق عنه الأهداف الآتية:

- الكشف عن مدى الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية.
- بيان العوامل المؤثرة في بناء الذاكرة التنظيمية.
- تقصي مدى توظيف الذاكرة التنظيمية في تحسين اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين.
- تقصي العلاقة الارتباطية بين الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية وتوظيفها في تحسين اتخاذ القرارات الإدارية.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوعها فالدراسات تشير إلى دور الذاكرة التنظيمية في نجاح المنظمات. كما تتمثل أهمية هذه الدراسة في ما يمكن أن تضيفه إلى المعرفة النظرية الحالية بتقديمها بيانات من مؤسسات لم تبحث فيها الذاكرة التنظيمية، وعلى الصعيد العملي يمكن أن تكون نتائج الدراسة مفيدة لأصحاب القرار في الجامعات عن طريق تفعيل الرجوع إلى الذاكرة التنظيمية في اتخاذ القرارات الإدارية حتى ترقى الجامعات إلى مستوى أفضل.

كما تأتي أهمية هذا البحث من كون الاهتمام بالذاكرة التنظيمية وتوظيفها في اتخاذ القرارات في الجامعات جديداً نظرياً وتطبيقياً خاصة في الأردن والعالم العربي.

التعريفات والإجرائية:

الذاكرة التنظيمية: المعلومات المخزنة داخل المؤسسة والتي يمكن استحضارها في صنع واتخاذ القرارات، وغالبا ما تكون موجودة في عقول الأفراد، أو مترسخة في ثقافة المؤسسة من معان داخلية ونماذج ذهنية وخبرات وتبصر وبديهة وشعور حسي بوصفها معرفة ضمنية، وليس فقط مجموعة من الوثائق والتقارير والإرشادات والحقائق والتعبيرات والرسومات والتصورات والخبرات والتجارب المحفوظة في الكتب، أو أية وسيلة أخرى سواء أكانت مطبوعة أم الكترونية. وتقاس في هذه الدراسة من خلال أداة خاصة لهذا الغرض.

بناء الذاكرة التنظيمية: عملية المحافظة على المعارف التنظيمية المخزنة في أوعية مادية كالوثائق أو الراسخة في ثقافة المنظمة المتمثلة بالقيم والأعراف وتنظيمها بحيث يمكن استدعاؤها وتوظيفها في صنع القرار. وتقاس في هذه الدراسة من خلال أداة خاصة لهذا الغرض.

كفاءة الذاكرة: تحقيق أهداف الذاكرة التنظيمية من خلال قدرتها على استرجاع المعلومات بالوقت المطلوب وبتكلفة معقولة وتحويل المعلومات الضمنية إلى معلومات صريحة ومعالجة المشكلات الفنية. وتقاس في هذه الدراسة من خلال أداة خاصة لهذا الغرض.

أمن الذاكرة: المحافظة على البيانات والمعلومات المخزنة في الذاكرة التنظيمية من خلال حماية السجلات وتوفر نسخ احتياطية عند الحاجة. وتقاس في هذه الدراسة من خلال أداة خاصة لهذا الغرض.

القادة الأكاديميين: يقصد بهم عمداء ونواب العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديميون في الجامعات الأردنية.

تحسين اتخاذ القرار: توظيف الذاكرة التنظيمية من خلال استدعائها والاسترشاد بها واستخدامها بفاعلية في اتخاذ القرار.

الجامعة: هي جامعة تخضع لقانون التعليم العالي والبحث العلمي وقانون الجامعات الرسمية، أو مؤسسة للتعليم العالي وتمنح الدرجة الأولى (بكالوريوس) على الأقل.

حدود الدراسة: اقتصرت هذه الدراسة على دراسة مدى الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية وتوظيفها في اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وذلك للعام الدراسي 2011/ 2012. واقتصرت عينة هذه الدراسة على عدد من الجامعات الرسمية الممثلة للجامعات الرسمية (جامعة اليرموك والجامعة الأردنية وجامعة مؤتة) في الأردن.

الفصل الثاني
الأدب النظري والدراسات السابقة

ينقسم هذا الفصل إلى جزئيين: الأدب النظري والدراسات ذات الصلة. يفرد الجزء الخاص بالأدب النظري حيزاً واسعاً لموضوع الذاكرة التنظيمية، كما يتناول الموضوعات ذات الصلة بها مثل المعرفة وإدارة المعرفة والمنظمات المتعلمة واتخاذ القرارات والجامعات. أما الجزء الثاني فمخصص لعرض الدراسات السابقة ذات الصلة.

أولا: الأدب النظري:

تناول الأدب النظري الموضوعات ذات الصلة بالذاكرة التنظيمية مثل المعرفة وإدارة المعرفة والمنظمات المتعلمة واتخاذ القرارات والجامعات.

المعرفة وإدارة المعرفة

أصبحت المعرفة من أهم المصادر التي تمكن المنظمات من مواجهة التحديات التي تشهدها اليوم، ومن تحسين أدائها. تعرّف المعرفة بأنها المعلومات والخبرات والممارسات التي اختبرت صحتها بالتجربة والفحص والتطبيق والتنظيم الذي يأخذ شكل حلول وتقييم فاعلية هذه الحلول وإخضاعها للمحاكمة أو المعالجة العقلية. وهي بذلك تقود إلى قرارات وأفعال متنورة (عبد الغفور، 2008). ويمكن تحديد خصائص المعرفة (الزيادات، 2008):

1. قابلية المعرفة للتوليد.
2. المعرفة يمكن أن تتقادم.
3. قابلية المعرفة للامتلاك.
4. المعرفة متجذرة في الأفراد.

5. المعرفة يمكن أن تخزن.

6. قابلية المعرفة للتطبيق.

7. عدم نضوب المعرفة.

ويمكن تصنيف المعرفة إلى:

المعرفة الصريحة المعلنـة: وهي المعرفة التي يعبر عنها من خلال الحقائق والتعبيرات والرسومات والتصورات والخبرات والتجارب المحفوظة في الكتب والوثائق أو أية وسيلة أخرى، سواء أكانت مطبوعة أم الكترونية. ويمكن تدوير هذه المعرفة وتخزينها في الذاكرة التنظيمية، التي هي عبارة عن أصول فكرية أو معرفية للمؤسسة التي تتضمن المعلومات المسجلة والمعلومات في رؤوس العاملين. وهذا النوع من المعرفة من السهل الحصول عليه والتلفظ به بوضوح ونشره (نجم، 2005).

المعرفة الضمنية: المعرفة الشخصية الموجودة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة، وتحتوي على معان داخلية ونماذج ذهنية وخبرات وتبصر وبديهة وشعور حدسي، وهي نوعان، أحدهما تقني يتمثل في المعرفة التكنولوجية والثاني له بعد إدراكي يحتوي على مخطط ذهني ونماذج ذهنية ومعتقدات وإدراكات تقود الأفراد إلى أفعالهم وسلوكياتهم اليومية. ولعل تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة واضحة ومحددة هو التحدي الذي يواجه المنظمات لما يتضمنه من صعوبات على الرغم من قيمتها البالغة، لكونها مختزنة داخل عقل صاحب المعرفة (زيادات، 2008؛ نجم، 2005). وهنا لا بدّ من الإشارة إلى أن المعرفة الضمنية تعد بالمقارنة مع المعرفة الصريحة، معرفة ثمينة، وممتلكاً فريداً يصعب على المؤسسة استنساخه، لذا يجب أن تهتم المؤسسة بالكشف عن هذه المعرفة المخزونة لدى عامليها وقطافها بهدف تعظيم رأسمالها الفكري، كما تعد المعرفة الضمنية شرطاً مسبقاً ومتطلباً مبدئياً لاتخاذ القرارات المتنورة، وتنفيذ

العمل وتوليد القيمة، لذا يقع التشديد غالباً على مؤسسة التعلم لإعطاء المعلومات صفة ذاتية عن طريق التجربة والعمل والتركيز على توليد معرفة جديدة من خلال التفاعل والتبادل (الملكاوي، 2007).

وتصنف المعرفة من زوايا أخرى إلى (العلي، 2006):

المعرفة التقنية: وهي جزء من المعرفة الضمنية والتي تعبر عن البراعة والخبرة والمهارة في العمل.

المعرفة الضحلة: وتعني الفهم القليل، وتشير إلى معرفة الحد الأدنى حول عدة مواضيع أو موضوع محدد.

المعرفة الموجهة الإرشادية: وهي المعرفة التي تبنى على أساس عدد سنوات الخبرة في مجال عمل ما فتصبح دليلاً ومرشداً للسلوك نتيجة للتعلم.

المعرفة العميقة: وهي التي تتم بتراكم الخبرات عبر السنين (الملكاوي، 2007).

المعرفة السببية: وهي التي تتم بناءً على ربط المفاهيم معاً باستخدام طرق الاستنتاج والاستقراء، وتتطلب بناء إطار للمعرفة يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات (نجم، 2005).

والمعرفة تصبح فاعلة ونافذة عندما يتم تنظيمها، والتعامل معها بحكمة ونفاذ بصيرة حتى يكون باستطاعتنا الاستفادة منها في العمل ووضعها موضع التطبيق وتوظيفها في اتخاذ القرارات (Jillinda, Karen, Linde, Johnson, 2000). ويتم ذلك من خلال القيام بعمليات إعادة تربية وتعليم القوى العاملة وتدريبها على إدارة المعرفة، وبناء القاعدة المعرفية لدى المنظمات، وكذلك من خلال توجه المنظمات نحو تجميع المعرفة ونشرها على المستويات الإدارية فيها كافة، وتطوير سعيها نحو الاستثمار في امتلاك معرفة جديدة، وتوظيف المعرفة التي تمتلكها بأقصى ما يمكن من الكفاءة والفاعلية (Wiig, 1994).

إدارة المعرفة:

مع بروز أهمية المعرفة وتراكمها واتساع نطاقها ظهرت أهمية إدارتها. ومن أهم تعريفات إدارة المعرفة ما يلي (السلمي، 1998):

1. عملية إدارية لها مدخلات ومخرجات وتعمل في إطار بيئة خارجية معينة تؤثر عليها وعلى تفاعلاتها، وتنقسم إلى خطوات متعددة متتالية ومتشابكة (مثل توليد وجمع وتخزين وتوزيع المعرفة واستخدامها)، والهدف منها هو مشاركة المعرفة في أكفأ صورة، للحصول على أكبر قيمة للمنظمة.
2. ناتج التفاعل بين الفرد والمنظمة من ناحية والتكامل بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية من ناحية أخرى.
3. العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعلومات واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تعد ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي.
4. العملية المنظمة للبحث والاختيار والتنظيم وعرض المعلومات بطريقة تحسّن فهم العاملين والاستخدام الأمثل لموجودات منظمات الأعمال.
5. عملية تجميع وابتكار المعرفة بكفاءة وإدارة قاعدة المعرفة، وتسهيل المشاركة فيها، من أجل تطبيقها بفاعلية في المنظمة.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك فرقاً بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة، كما أن هناك فرقا بين المعلومات والمعرفة. فالمعلومات هي: بيانات منظمة ومرتبة لتلبية احتياجات معينة. أما المعرفة فهي: المعاني التي يشتقها الناس من المعلومات وما يفهمونه منها وكيفية استفادتهم منها. أما عن الفرق بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة، فعلى الرغم من أوجه التشابه بينهما، فإن إدارة

المعلومات تتعامل مع الأشياء (البيانات والأرقام والمعلومات)، أما إدارة المعرفة فتتعامل مع البشر.

وبعبارة أخرى، نستطيع القول أن إدارة المعرفة، تساعد في جمع وتنظيم المعلومات وجعلها متوفرة على أساس المشاركة، كما وتساعد المؤسسات في الحصول على الفهم العميق من خلال خبراتها الذاتية، وتدفعها إلى تركيز اهتمامها على الحصول على المعرفة وتخزينها، واستخدامها لأشياء أخرى مثل حل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي وصناعة القرارات، كما أنها تحمي الموارد الذهنية من الاندثار، وتتيح مرونة أكبر (الصباغ، 2002).

وتتضح أهمية إدارة المعرفة بالنسبة للمؤسسات بشكل خاص من خلال تناول الأسباب التي تجعل المؤسسة بحاجة ماسة لإدارة المعرفة وهي (الخليلي، 2006):

1. إن طبيعة العمليات التي تقوم بها المؤسسة وطبيعة القرارات التي تتخذها تصبح أكثر تعقيداً مع مرور الوقت نتيجة لزيادة التعقيد في بيئة الأعمال؛ لذا تحتاج هذه العمليات والقرارات إلى معرفة ذات طبيعة متعددة من مصادر مختلفة لا يمكن أن يمتلكها شخص واحد. هذه المعرفة تكون موجودة بشكل ظاهر في سجلات وقواعد البيانات وفي عقول وأيدي العاملين، لذا فإن هذه المؤسسة تكون بحاجة إلى أن تجمع هذه المعرفة والخبرات وتجعلها متوفرة لمن يحتاجها لاتخاذ قرار أو القيام بعمل معين.
2. إن النظر إلى المعرفة كأصل من أصول المؤسسة يستلزم العمل على إدارة هذا الأصل كغيره من الأصول التي تمتلكها المؤسسة، لذا لا بدّ من وجود قسم أو وحدة إدارية وظيفتها الأساسية إدارة المعرفة والعمل على توفير المعرفة بشكل يسهل عملية تبادلها بطريقة رسمية ويزيد من قيمتها من خلال إعادة استخدامها.

3. تقلل إدارة المعرفة من التكاليف من خلال تجنب تكرار حوادث الأخطاء، فعندما تقوم المؤسسة بجمع وتخزين قصص النجاح والفشل وتجعلها في متناول الأفراد فإن من شأن ذلك أن يزيد من وعي الأفراد، ويقلل من احتمالية ارتكاب نفس الأخطاء.

4. وذكر (المحاميد، 2008) أن توفر المعرفة يحدد القرار الأمثل لمجال النشاط الرئيسي في المؤسسة، التي توظف فيها أموالها ومواردها المتاحة.

5. المعرفة المكتسبة من خبرات وتجارب الآخرين تؤثر في قرارات إعادة الهيكلة وغيرها من محاولات التطوير والتحسين في أداء المؤسسات.

6. وذكر (عبد الوهاب، 2009) أن تبنى فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية، فإدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لإنتاج معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.

7. تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.

8. تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها.

9. أداة لاستثمار رأس المال الفكري للمنظمة، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.

مراحل إدارة المعرفة: إدارة المعرفة عملية مستمرة ومتفاعلة تتم من خلال عدة مراحل تتمثل في اكتساب وإيجاد المعرفة وتخزينها ونقلها وتطبيقها (الخليلي، 2006؛ عبد الوهاب، 2009):

1. **اكتساب المعرفة:** يقصد باكتساب المعرفة الحصول عليها من المصادر المختلفة من الخبراء والمتخصصين والمنافسين والعملاء وقواعد البيانات، أو من خلال أرشيف المنظمة، وذلك باستخدام وسائل المقارنة المرجعية، وحضور المؤتمرات وورش العمل واستخدام الخبراء والدوريات والمنشورات، ووسائل البريد الالكتروني، والتعلم الفردي.

ومع كل ما سبق، يجب الأخذ في الاعتبار أن التعلم أو اكتساب المعرفة في المؤسسات لا يكون دائماً مقصوداً. فهناك معرفة يتم الحصول عليها عن طريق الصدفة وتكون نافعة ومهمة للمنظمة. وهنا يقع على عاتق المؤسسة التعرف على أهمية هذه المعرفة، ثم تخزينها واسترجاعها على أفضل وجه، ومن ناحية أخرى، فإن عملية اكتساب المعرفة تختلف من مؤسسة لأخرى، فكل مؤسسة تكتسب المعرفة وتفهمها بطريقتها الخاصة. وبالتالي تتأثر المعرفة المخزنة في المؤسسة بثقافة المؤسسة نفسها.

2. **تخزين المعرفة:** يعد اكتساب المعرفة، يتم تخزينها من خلال طرق عديدة من أهمها:

- قيام كل فرد في المؤسسة بتسجيل كل ما يحدث له وأية معلومات جديدة في مكان معين، سواء في ملفات عادية أم في شبكة الحاسب الآلي، بحيث تكون متاحة لكل أفراد المؤسسة، إذا أرادوا الإطلاع عليها.
- قيام شخص مسؤول بجمع المعلومات وتخزينها بدقة وبطريقة يسهل استخدامها من الجميع، دون الاهتمام بتحليل وتنقية المعرفة أو بنشرها وتداولها بطريقة فعالة.
- قيام كل الأفراد بتقديم المعرفة الموجودة لديهم إلى شخص أو لإدارة معينة. وتقوم هذه الجهة بتحليل وتنقية هذه المعرفة، ثم تقوم بتخزينها على أفضل وأدق صورة، وبحيث يمكن تداولها من قبل المؤسسة في يسر وسهولة.

- جمع المعرفة بطريقة منظمة وايجابية وتحليلها وتنقيتها، ثم يتم ترتيبها وتنسيقها وتجزئتها ليتم تخزينها في أفضل صورة. ويراعى أن يتم تداولها بسهولة ونشرها واستخراجها بدقة ويسر من قبل أفراد المؤسسة.

3. وذكر (الكبيسي، 2005)، **نقل المعرفة:** يعد نقل المعرفة الحلقة الثالثة في حلقات إدارة المعرفة، ويعتمد على وجود آليات وطرق رسمية، وأخرى غير رسمية. وتتمثل الطرق الرسمية في: التقارير والرسائل والمكاتبات والمؤتمرات والندوات الداخلية للمنظمة، واطلاعات دورية على الموقف في المنظمة، والمنشورات الداخلية والفيديو والمحادثات الصوتية، والتدريب والتعلم عن طريق الرئيس المباشر. وتشمل الطرق غير الرسمية: تغيير الوظيفة داخل المؤسسة أو خارجها، والعلاقات الشخصية التي تربط العاملين ببعضهم البعض، وفرق العمل.

4. **تطبيق المعرفة:** يعد تطبيق المعرفة الهدف الأساسي من عملية إدارة المعرفة. ويتطلب هذا التطبيق تنظيم المعرفة (من خلال التصنيف والفهرسة أو التبويب المناسب للمعرفة)، واسترجاع المعرفة (من خلال تمكين العاملين في المنظمة من الوصول إليها بسهولة وفى أقصر وقت)، وجعل المعرفة جاهزة للاستخدام (حذف بعض الأجزاء غير المتسقة، وإعادة تصحيح المعرفة وفحصها باستمرار، وإدخال الجديد المناسب عليها، واستبعاد المتقادم).

يظهر مما تقدم الأهمية البالغة لإدارة المعرفة في المؤسسات، ولعل أبرزها ما يتعلق بالقيمة المضافة سواء للمنتجات المادية أم للأفراد، وذلك حينما يدركون أهمية التعامل والتشارك مع المعرفة المتاحة عوضاً عن احتفاظهم بها. فإدارة المعرفة تحوي في ثناياها المبادئ الأساسية لأبرز المنظمات الحديثة وهي منظمة التعلم.

منظمات التعلم

منظمات التعلم هي المنظمات التي يوسع فيها الأفراد باستمرار من قدراتهم على التوصل للنتائج التي يريدونها فعلاً، والتي يجري فيها تنشئة أنماط جديدة وشاملة من التفكير، ويعبر فيها عن الطموحات الجماعية بحرية، وحيث يتعلم الأفراد باستمرار كيف يمكن أن يتعلموا معاً (سينج Senge، المشار إليه في عيسان وعطاري والعاني،2007). وعرفت منظمة التعلم أيضا على أنها المنظمة التي تطور قدرتها على التكيف والتغيير المستمر (الملكاوي، 2007). وهي المنظمة التي يستطيع كل فرد من أفرادها تحديد وحل المشكلات، بما يجعل المنظمة قادرة على التجريب والتغيير والتحسن المستمر من أجل زيادة قدرتها على النمو والتعلم وإنجاز أغراضها (نجم، 2005). وعرفها (Johnson, 2009) على أنها المنظمة القادرة باستمرار على توسيع قدرتها على إيجاد مستقبلها الخاص من خلال الدمج بين التعلم التكيفي مع التعلم التوليدي، وهذا يعني البحث عن التغيير والوصول إليه.

وقد حدد (سينج Senge، المشار إليه في عطاري وعيسان،2003) سمات أساسية لمنظمات التعلم وهي: تفكير النظم، والإتقان أو البراعة الشخصية، والنماذج الذهنية، وبناء الرؤية المشتركة، وتعلم الفريق. ويحدد (Garvin المشار إليه في نجم، 2005) خصائص أساسية لمنظمات التعلم أهمها: حل المشكلات بطريقة منهجية، والتجريب المبتكر، والتعلم من التجربة الماضية، والتعلم من الممارسات الأفضل للآخرين، ونقل المعرفة بسرعة وفاعلية في كل أنحاء المنظمة من أجل أن يكون التعلم مسؤولية الجميع.

يُؤخذ من هذه التعريفات أن المنظمات المتعلمة هي تلك المنظمات التي تقوم باكتساب وإيجاد ونقل المعرفة الجديدة والتي تقوم بتغيير سلوكها باستمرار على أساس تلك المعرفة الجديدة وعلى أساس النظرة المستقبلية الثاقبة. إي أنها تقوم بما يلي: اكتساب أفكار ومعارف جديدة

وتعلمها، وتحويل ونقل تلك المعرفة إلى كافة أنحاء وأقسام المنظمة وأفرادها، والتبادل الحر والمستمر للأفكار والمعلومات والمعارف بين أعضاء المنظمة، وتغيير السلوك التنظيمي نتيجة هذه المعارف الجديدة، وقياس نتائج التغيير مما يجعل التعلم عملية عميقة تتعلق بتغيير المؤسسة، وفي إطار العملية المستمرة يكون التعلم بمثابة عملية إعادة بناء المنظمة.

وهناك عديد من الآليات لزيادة إمكانية هذه المنظمات على التعلم وتحقيق تغيير ناجح منها (داغر، 2000):

1. التدوير الوظيفي والنقل المستمر للمديرين على الوظائف المختلفة.
2. التدريب المستمر للعاملين.
3. جعل القرارات لامركزية قدر الإمكان.
4. التشجيع على تمازج الخبرات المختلفة.
5. قدرة عالية على تحمل الأخطاء والاستفادة منها.
6. الانفتاح والتقبل لوجهات النظر المختلفة.

لذلك فإن المؤسسة بحاجة إلى امتلاك آليات البحث والاسترجاع للمعرفة التي تمكنها من توفير الدعم اللازم للعمليتين الآتيتين (العمري، 2010):

1. استكشاف المعرفة (knowledge exploration): والتي تبحث في ابتكار المعرفة ومكان وجودها، أهي من داخل المؤسسة أم من خارجها؟
2. استغلال المعرفة (knowledge exploitation): التي تساعد المؤسسة في تعريف المعرفة الموجودة وفهمها وتوزيعها وتطبيقها.

فقد ركزت إدارة المعرفة على توليد المعرفة بوصفها عامل إنتاجي حاكم يتكون من نشاطات تهدف إلى استعمال أمثل للمعرفة وتطويرها واستثمارها حاضرا ومستقبلا، وبذلك فإن

إدارة المعرفة تحدد أية معرفة؟ وأين؟ وفي أي شكل؟ وفي أي زمن؟ في الوقت الذي ركزت فيه الذاكرة التنظيمية على انتزاع المعرفة (الشخصية والجماعية والظاهرة والضمنية)، وخزنها وصيانتها واسترجاعها. فإن إدارة المعرفة تهتم بتوليد المعرفة واستعمالها في حين تحافظ الذاكرة على هذه المعرفة (الكبيسي، 2002).

وبذلك فإن أهم موارد الذاكرة التنظيمية هم الأشخاص العاملون في المنظمة والوثائق المتوفرة فيها. ويتأثر بناء الذاكرة التنظيمية بالبنى التنظيمية والعلاقات الرسمية وغير الرسمية السائدة في المنظمة وبالإجراءات والثقافة السائدين فيها. ويتكون محتوى الذاكرة التنظيمية من أنواع مختلفة من المعرفة. وبشكل أساسي هناك المعرفة الصريحة التي يمكن تخزينها في الكتب والوثائق والنظريات وقواعد البيانات، وهناك المعرفة غير الصريحة (الضمنية) الممثلة في الحكمة والمعرفة التنظيمية التي يملكها أفراد المنظمة؛ أي أن التجسيد المادي للذاكرة التنظيمية يتمثل في الوثائق وقواعد البيانات وما شابه، بينما التجسيد غير المادي للذاكرة التنظيمية يعتمد على خبرات العاملين في المنظمة.

الذاكرة التنظيمية

مع أن تعبير الذاكرة التنظيمية حديث الاستخدام فإن ذلك لا ينفي وجود الذاكرة التنظيمية من قبل، إذا أن المنظمات لا يمكن بأي شكل من الأشكال أن تعيش ليومنا هذا، من دون أن يكون لها ذاكرة تنظيمية، ولكن عصر المعرفة واقتصاد المعرفة أعطى للذاكرة التنظيمية أهمية خاصة (البغدادي و العبادي، 2010).

وإذ ما يزال موضوعاً حديثاً ويتقبل الكثير من النقد والتحليل بما يجعله مفهوماً متحركاً في الوقت الحاضر، ونظراً لارتباطه بموضوعات أخرى كالتعلم التنظيمي والمعرفة التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات وعلم النفس والاجتماع، فقد اختلف الباحثون في تحديدهم لمفهوم الذاكرة التنظيمية فمنهم من ركز على أن فكرة الذاكرة التنظيمية هي الدالة على المثابرة والإدامة للمعرفة في المؤسسة، وأنها توجد في ستة أماكن رئيسة فيها هي: الموارد البشرية والثقافة التنظيمية والهياكل التنظيمية والبيئة التنظيمية والتحول التنظيمي والأرشيف الخارجي. ومنهم من وسع وجهة النظر ليعرّف الذاكرة التنظيمية على أنها تؤدي إلى التخزين والاسترجاع والتوزيع اللامحدود للمعرفة التنظيمية. وهناك وجهة نظر ثالثة وهي أبسط، فتعد الذاكرة التنظيمية بأنها آلية حاسوبية تمكن من التخزين المستمر والمعالجة للمعرفة التنظيمية (Walsh & Ungson, 1991).

يعرف (Walsh & Ungson, 1991) و (Hackbarth & Crover, 1999) و (Laudon & Laudon, 2004) الذاكرة التنظيمية على أنها: نموذج من المعلومات المخزونة عن تاريخ المنظمة والذي يمكن أن يستحضر لدعم القرارات الحالية، إذ تزود هذه المخازن من قبل القواعد الشخصية والعلاقات التي تربط هذه القواعد. ويرى (Schein, 1996) الذاكرة التنظيمية أنها: أكثر من مجرد معلومات بسيطة فهي مجموعة من الخبرات والمهارات حول المشاريع، الإنتاج، القرارات، والتي غالبا ما تكون مغمورة في عقول العاملين، أو مترسخة في

ثقافة المنظمة بوصفها معرفة ضمنية، وليس فقط مجموعة من الوثائق الرسمية والتقارير والإرشادات التي تمثل معرفة ظاهرة. ومن وجهة نظر (Arnold, 1997) فالذاكرة التنظيمية: ليست مجرد تاريخ مسجل، إنها تشكل خبرة المؤسسة والمعلومات الخاصة بها متضمنة معلومات حول ثقافة الأشخاص والإدارة، والاتصالات وأسلوب صنع القرارات، فضلاً عن تفاصيل تخص حوادث العمل وما يترتب عليها من متطلبات باهظة. والذاكرة التنظيمية لدى (Fisher & Palen, 1999) هي: نظم معلومات تستند إلى تسجيل المعرفة لغرض جعلها معرفة مفيدة للأشخاص والمشاريع من خلال التطبيقات الاجتماعية مستقبلاً. ويعرفها (Anand & Manz, 1998) بأنها المعلومات والمعرفة المعروفة بواسطة المنظمة والعمليات. مثل المعلومات المكتسبة والمخزنة والمسترجعة بواسطة أعضاء المنظمة.

يؤخذ من التعريفات السابقة أن الذاكرة التنظيمية تشير إلى خبراتها السابقة في الاستجابة بشكل فاعل وسريع ودقيق لما يحدث لها في الوقت الحالي. كما يؤخذ منها أن جوهر الذاكرة التنظيمية هي المعرفة. كما تفيد التعريفات أن للذاكرة التنظيمية أثراً على العملية الإدارية، وعلى الإبداع والتطوير. وهي تعزز فاعلية المؤسسة من خلال تحسين الطريقة التي تدار بها المعرفة والتي تسهم وبشكل مؤثر في التعلم التنظيمي والتحسين المستمر للعملية، وللحفاظ على الذاكرة التنظيمية، فإن على المنظمة أن تكون قادرة على النظر إلى الخلف، حيث الأعمال التي أنجزتها وبالتالي أن تتعلم من سلوكها، فالتطور الفاعل والمؤثر للذاكرة التنظيمية يمكن أن يجعل التعلم التنظيمي أكثر مرونة، فلا تعلم تنظيمي بدون ذاكرة تنظيمية.

مداخل لفهم الذاكرة التنظيمية

يمكن فهم الذاكرة التنظيمية من خلال المداخل الفلسفية التالية:

1. المدخل ذو التوجه الصناعي: يقلل هذا المدخل من شأن دور الأشخاص في تشكيل مكونات الذاكرة فيما يعطي أهمية أكبر للتقنيات والأدوات انطلاقا من أن الأنظمة والإجراءات والثقافات باقية في المنظمة حتى عندما يغادرها الأشخاص.
2. المدخل ذو التوجه المؤسسي الداخلي: يرى أنصار هذا المدخل بأن مكونات الذاكرة التنظيمية تتمثل بثقافة المؤسسة وهياكلها والقواعد وإجراءات العمل وبيئة النشاط. وقد انطلق رواد هذه الرؤية (Chandler, 1992) من أن كل شيء يبدأ وينتهي داخل المؤسسة من دون أن يمت ذلك بصلة لبيئة المنظمة الخارجية عامة أو خاصة.
3. المدخل الاستراتيجي: ويجمع بين المكونات الداخلية والمكونات الخارجية، وقد نظر روادها الأوائل مثل (Walsh & Ungson, 1991) إلى مكونات الذاكرة على أنها تتجسد بالأشخاص والثقافة التنظيمية والتحويلات التنظيمية والتراكيب التنظيمية والبيئة التنظيمية والأرشيف الخارجي، وقد وصف (Dixon, 1999) أن الأرشيف يتكون من (المنافسين والسجلات الحكومية والتقارير المالية والأعضاء السابقين).

وتجدر الإشارة إلى أن الرؤى ليست متباينة تماماً في وصف الذاكرة التنظيمية بقدر ما هي متكاملة. واختصر (Conklin , 2001) المداخل السابقة في مدخلين اثنين لفهم تكوين الذاكرة التنظيمية:

أولا: المدخل ذو التوجه الصناعي: وهذا المدخل يشدد على اعتماد تكنولوجيا المعلومات والنماذج الصناعية في خزن المعرفة، التي تحصل عليها المنظمة، والمحافظة عليها واسترجاعها وإعادة استخدامها. وهو مدخل نشأ مع بداية التفكير بضرورة وجود ما تعتمده المنظمة للمحافظة

على معرفتها، فانصب الاهتمام على البيانات والوثائق والنماذج الصناعية. ولم يعر هذا المدخل اهتماماً لإسهام الأشخاص في تكوين الذاكرة (Chandler, 1992).

ثانيا: المدخل المتجه نحو العملية: وصف أنصار هذا المدخل ومنهم (Dixon)؛ (Conklin)؛ (Walsh & Ungson)، أن التكنولوجيا ليست كافية في تشكيل ذاكرة المنظمة وأن عليها التحول لانتزاع المعرفة الجديدة إلى النموذج المتجه نحو العملية، الذي ينتزع المعرفة مع سياقها التنظيمي من خلال تطبيقات اجتماعية تدعم الأنشطة المعرفية عالية التعقيد، وقد أشار هذا المدخل إلى فشل النماذج الصناعية في المحافظة على السياق التنظيمي الناتج من المشاركة الحالية بين أطراف العملية المعرفية في المنظمة. أي أن هذا المدخل الثاني يؤكد على العنصر البشري داخل المنظمة وخارجها (Weinberger & Teeni & Frank, 2008).

يمكن القول أنه بعد أن أصبحت المعرفة عبارة عن قدرة تنظيمية رئيسة في المؤسسات، كان لا بدّ للمنظمات من بناء ذاكرتها بشكل يستند إلى تجاربها المعرفية السابقة، لتستند عليها في اتخاذ قرارات اليوم، ولقد لجأت المؤسسات وهي تحاول خزن معرفتها الضمنية إلى الاعتماد على الحلول التكنولوجية في محاوله للسيطرة على معرفتها الضمنية وتحويلها، وبذلك احتلت نظم معلومات الذاكرة التنظيمية (Organizational Memory Information) مكانة كبيرة، ولكنها تمثل الجانب الملموس من الذاكرة التنظيمية التي يقتصر دورها على تحويل وخزن الخبرة في قواعد البيانات، وبناء ذاكرة تنظيمية للمؤسسة تحفز العمليات والمنتجات والخدمات من خلال شبكات عمل رقمية تسهل عملها بين المستخدمين. ولكن هذا المدخل يفتقر إلى المنطق التفسيري للمعرفة الضمنية، ووضعها في سياق العمل الاجتماعي (Hackbarth & Crover, 1999). من هنا كان التحول من النموذج الصناعي إلى النموذج المتجه نحو العملية، ليتجاوز بناء الذاكرة

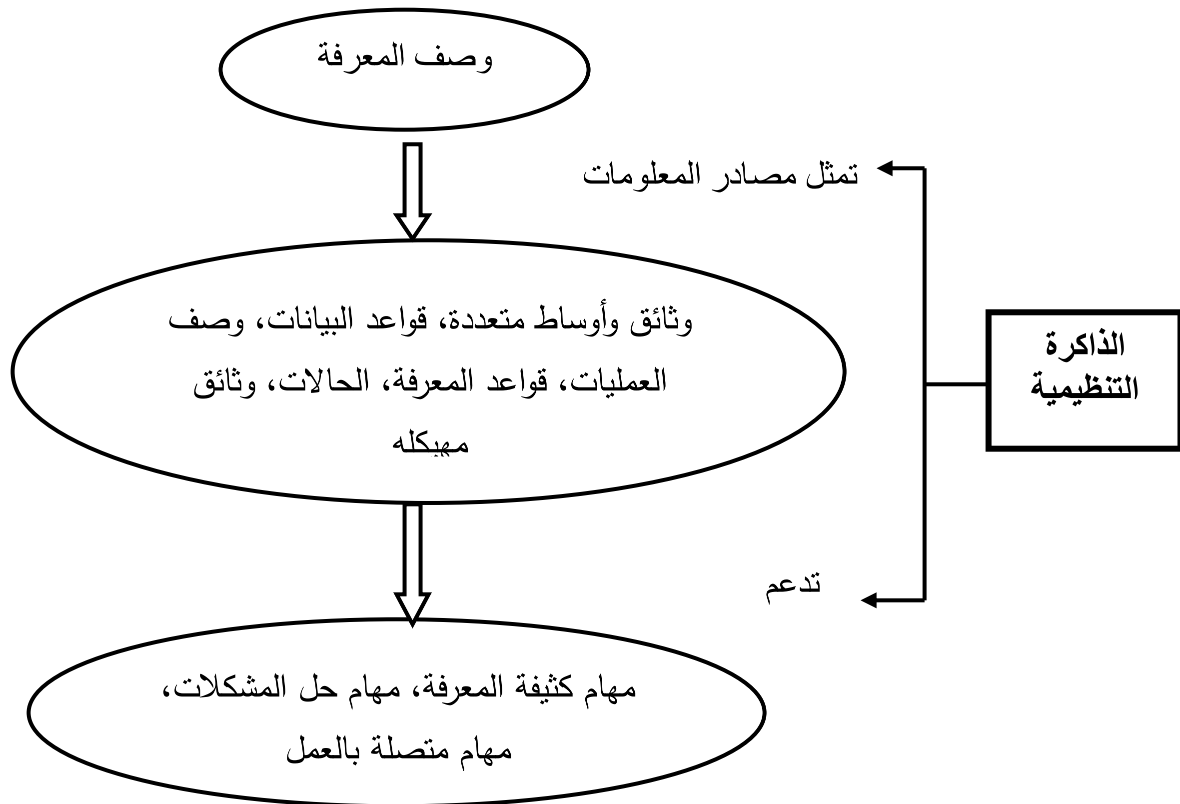
حالة الاعتماد المطلق على تكنولوجيا المعلومات، ضمن إطار المنظمة داخليا ليتحول إلى نموذج من مقدرات بشرية وتكنولوجية داخلية وخارجية (Watson, 2000).

مكونات الذاكرة التنظيمية:

تتكون الذاكرة التنظيمية من العناصر التالية:

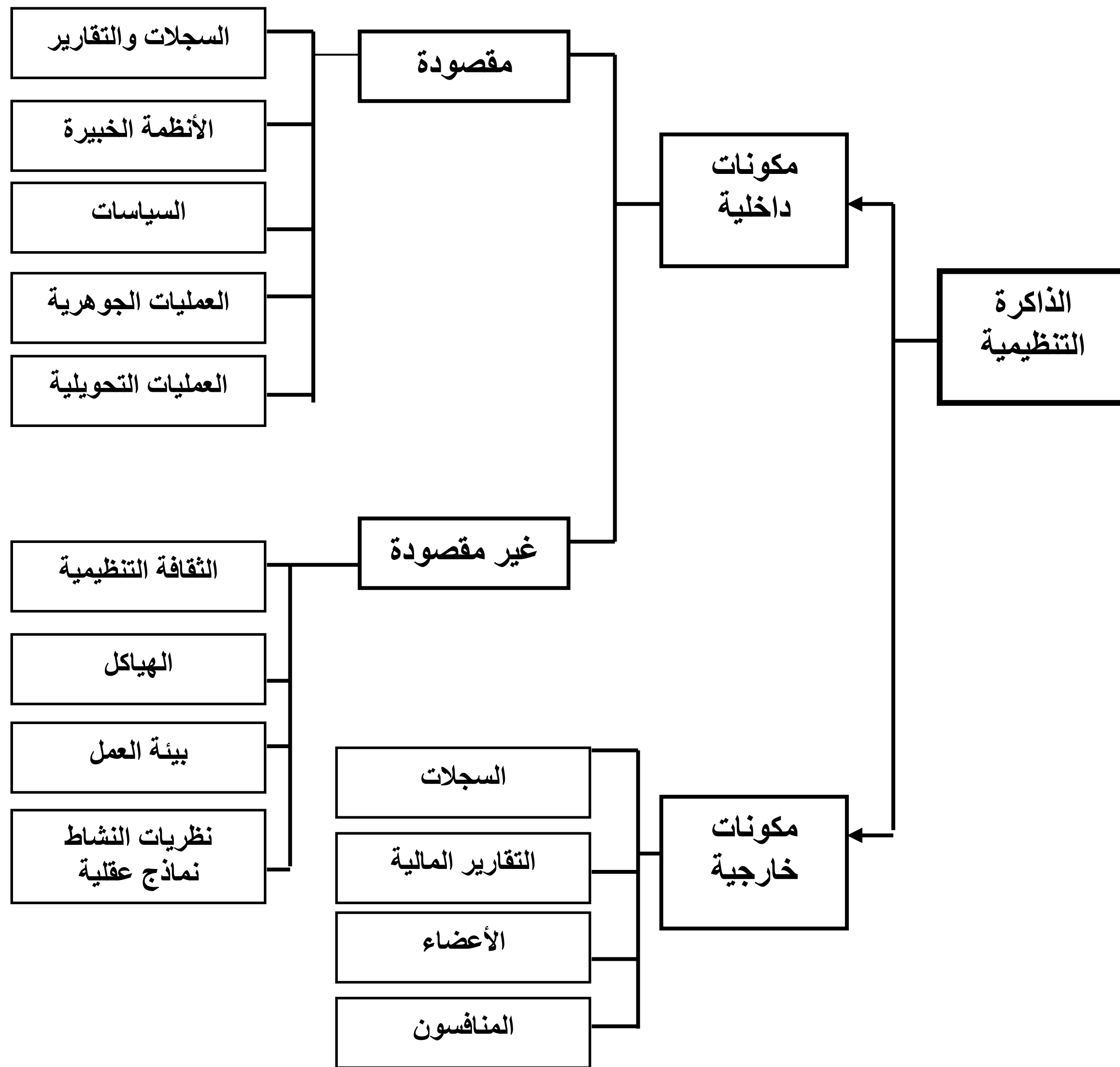
- البيانات والمعلومات السابقة.
- جميع الوثائق المنتجة داخل المنظمة والمرتبطة مع نشاطات المنظمة.
- الملكية الفكرية مثل براءات الاختراعات وحقوق النشر والعلامات التجارية.
- تفاصيل حول الإحداث والمنتجات والأفراد، وهذا يتضمن العلاقات بين الأفراد العاملين داخل وخارج المنظمة.
- المادة المنشورة ذات العلاقة بإحدى النشاطات التنظيمية.
- المعرفة المولدة في داخل المنظمة.

إن الجوانب الأكثر أهمية للذاكرة التنظيمية هي البيانات والمعلومات والمعرفة. وأن هناك أهمية واضحة لفهم الفرق بين هذه الجوانب. فالبيانات هي حقائق خام يتم الحصول عليها على شكل إحصائيات أو أرقام. بينما يتم التعبير عن المعلومات من خلال وصف معين. أما المعرفة فتتضمن جوانب تفسيرية وتنبؤية. إن صفة الاستقراء في المعرفة تجعل الشخص قادراً على استخدام المعرفة من أجل فهم تطبيقات المعلومات من ثم التصرف حسب ذلك (Ackerman, 1998). وقد سعى بعض العلماء لتلخيص مكونات الذاكرة التنظيمية من خلال أشكال. ويوضح الشكل رقم (1) الذاكرة التنظيمية



المصدر : Vasconcelos, j., Gouuveie, F., & Kimble, C. (2002). An Organizational Memory Information System Using Ontologist.

بالنظر إلى الشكل (1) يلاحظ بأن موارد المعلومات والسياق تتضمن المعرفة الإجرائية والمصرح بها والحقائق الموجودة في ذاكرة الأفراد مثل خبراتهم وتوجهاتهم ومعرفتهم ذات الصلة ومعرفة العمليات والحالات والوثائق شبه المهيكلة وقواعد البيانات وقواعد المعرفة والوسائط المتعددة في التوثيق، ذلك لأن المعرفة المخزنة في الذاكرة التنظيمية يجب أن تكون مفيدة وتلبي الحاجات والمهام المختلفة. وعليه فإن الذاكرة التنظيمية يجب أن تكون سهلة الوصول لكل أعضاء المؤسسة وأن توظف في مهام حل المشكلات والعمليات والعمل المعرفي من خلال الاستعانة بمختلف مظاهر التقنية والدروس المتعلمة. ويبين الشكل (2) تقسيم (Dixon, 1999) لمكونات الذاكرة التنظيمية.



الشكل (2): مكونات الذاكرة التنظيمية

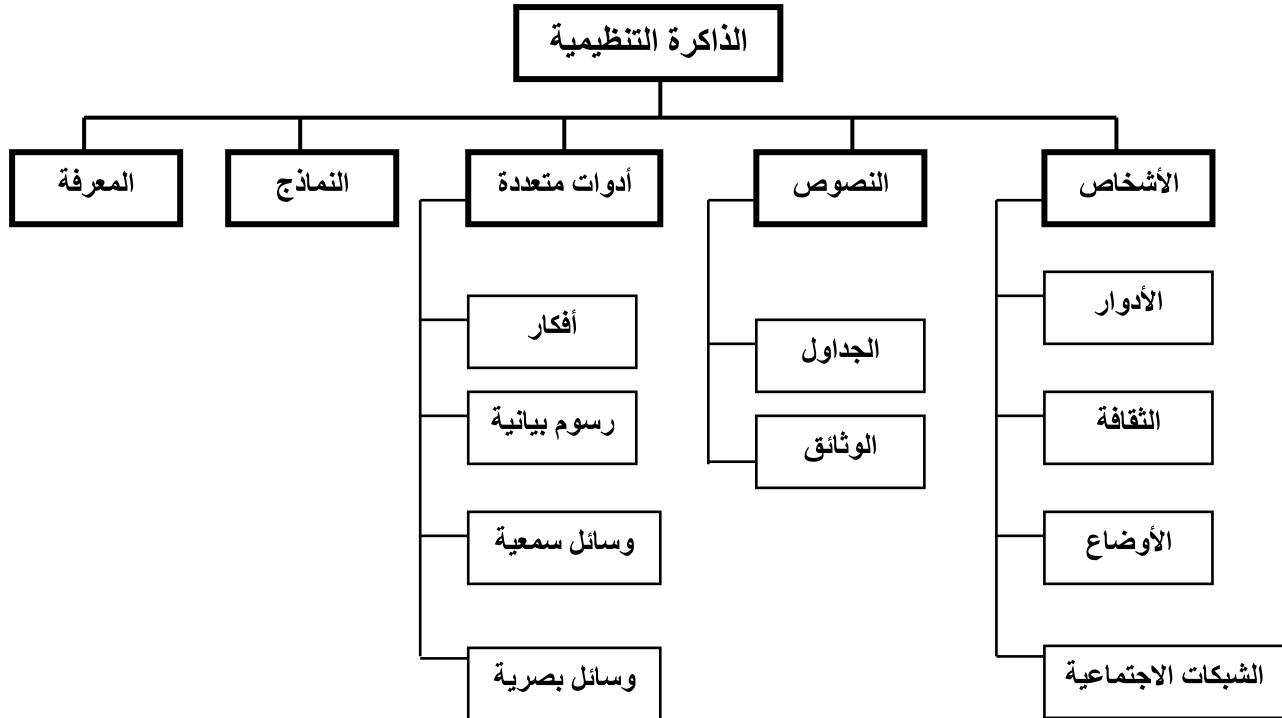
المصدر: Dixon, N. M. (1999). The Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively. New York: USA

يلاحظ على هذا الشكل وجود نوع من الخلط بين مكونات الذاكرة التنظيمية ومخازنها، وهذا الخلط ناشئ عن كون الذاكرة التنظيمية هي عملية واسعة تجري ضمن نظام متفاعل تشكل مكوناتها مخازن للذاكرة بنفس الوقت، فلا بدّ من الفصل بين مكونات الذاكرة، والأدوات التي تعتمدها هذه المكونات في نقل المعرفة ولا يعرف فيما لو كان بالإمكان انتزاع المعرفة الضمنية

في تكنولوجيا المعلومات، كم ستكون هذه المعرفة مفيدة عندما يجري تحويلها؟ أو بعبارة أخرى هل تستطيع الذاكرة التنظيمية المكونة من تكنولوجيا المعلومات أن تسيطر على القيمة الضمنية للمعرفة وتنشرها وتديمها؟ وما هي النتائج الاجتماعية والفنية المتحققة في ذلك؟

وقد أشار (Hatami, Galliers & Huang , 2003)، إلى أن المعرفة الظاهرة هي معرفة ناتجة من خلال عملية جمع البيانات، ويمكن أن تجمع من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة، وتخزن لكي تسترجع في المستقبل، وهكذا كان الاهتمام منصباً في بادئ الأمر على مخطط تكنولوجيا المعلومات لإدارة المعرفة، وأن المفاهيم اهتمت بالمعرفة الظاهرة، إذ أنها معرفة يمكن أن توثق بسهولة من خلال تكنولوجيا المعلومات، ووضعت لها هيكلاً يمثل مكونات الذاكرة التنظيمية، من دون أن تأخذ دور المعرفة الضمنية الموجودة في عقول البشر. وقد أشار نموذج (Dixon) إلى المنافسين والأعضاء السابقين في المؤسسة، وإلى الذاكرة التنظيمية بوصفها موجوداً فكرياً ذا نزعة مستقبلية تستهدف المزيد من المعرفة الجديدة.

وهناك تصور آخر لمكونات الذاكرة التنظيمية يلخصه الشكل رقم (3) (Watson, 2000)، مع إن هذا النموذج اعتمد على بعض القدرات البشرية في استذكار ماضي المنظمة، مهملاً العنصر الأهم في توليد المعرفة الجديدة والذي يشكل قيمة مضافة للقاعدة المعرفية للمنظمة ويراد منه العاملون. إذ أن نموذج (Dixon) أشار إلى المنافسين والأعضاء السابقين في المنظمة، وهؤلاء ليس لديهم إلا معلومات تاريخية عن ماضي المنظمة، والذاكرة التنظيمية بوصفها موجوداً فكرياً ذا نزعة مستقبلية تستهدف انتزاع المزيد من المعرفة الجديدة، لذا فلابد من الإشارة إلى أن دور العاملين في ترصين القاعدة المعرفية للمنظمة.



الشكل (3): مكونات الذاكرة التنظيمية

المصدر : Watson, Richard. (2000). ***Data management: databases and organizations***., New York: USA.

يمثل الشكل (3) عرض مكونات الذاكرة التنظيمية، من ذاكرة المنظمة، وهو هيكل يمثل استعمال تكنولوجيا المعلومات في تكوين مكوناتها، حتى في جانب المعرفة ومحتوياتها من ثقافة تنظيمية، أو شبكات اجتماعية، فأنه يهتم بالجانب الذي تنطوي عليه ثقافة المنظمة أو الشبكات الاجتماعية، والقابل للخزن ضمن المستودعات التي تعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات. على الرغم من أن الشكل رقم (3) قد وضع الأشخاص في عمود مميز، إلا أنه لم يشير إلى ما يتجسد في الأشخاص من معرفة ضمنية، بل أكد على الأدوار والثقافة والأوضاع والشبكات الاجتماعية، وأن ما ينتج عن دور الأشخاص في تأدية الأدوار أو في ثقافة المنظمة والأوضاع التنظيمية والشبكات الاجتماعية، وهي بأكملها مخرجات يمكن توثيقها في مخازن الذاكرة عبر

المكونات المادية الالكترونية، والتي تكون خالية من الحس، ولا تكون فيما بعد معلومات أو معرفة مرغوبة لإعطاء قيمة سياقية (Sverlinger, 2000).

كما يمكن عرض مكونات الذاكرة التنظيمية من خلال الجدول التالي رقم (1) (Bent & Paanwe & Williams, 1999، المشار إليه في البغدادي والعبادي، 2010).

جدول (1)

مكونات الذاكرة التنظيمية وعناصرها

مكونات الذاكرة	عناصر الذاكرة
الثقافة	الآراء، الإيديولوجيات، المبادئ، القيم، الرموز، العادات، الخرافات، القصص البطولية، الطقوس الدينية، المكانة، محيطات العمل، التوقعات
البنى التنظيمية	قنوات الاتصال، الطرائق، التقنيات، المهام، مجموعات القيادة، المشروع، المجموعات مزدوجة الوظيفة، قوى المهمة، مجموعات المنافسة، المشاركة، الاجتماعات، المسؤوليات، القيادة، صيغة الإنتاج، صيغة المهمة.
الأنظمة	أنظمة قياس نظم المعلومات، مؤشرات الانجاز، أنظمة الاختيار، التعلم، أنظمة المعلومات والتدريب، تقنيات التدخل، أنظمة التقويم، النظام المالي، نظام الموازنة، نظام الرقابة، بيانات، صور، توقعات العمل، الوثائق التقارير.
الإجراءات	إجراءات التشغيل، القواعد، إجراءات العمل، عملية ابتكار المنتج.

وقدم (Watson, 2000) تصورا آخر لأوعية الذاكرة التنظيمية:

1. **الأفراد:** هم أساس الذاكرة التنظيمية، فهم يجدون ويديمون ويطورون ويستعملون نظم إدارة البيانات. فهم ذلك الجزء الكبير من ذاكرة المؤسسة بسبب كونهم يعرفون كيف يستعملون كل المكونات الأخرى للذاكرة التنظيمية. ولكل شخص في المؤسسة دور وموقع. ومن خلال إحلال أسمائهم فأن التنظيم سيجد شكلا آخر للذاكرة التنظيمية:

- **الثقافة التنظيمية:** هي المعتقدات المشتركة، القيم، الاتجاهات، وهي توثر على السلوك وتوقعات كل شخص في المؤسسة، فالأفراد يطورون المهارات من خلال عمل وظيفتهم المحددة، يتعلمون كيف يعملوها، ومن الذي يساعدهم.
- **الشبكات الاجتماعية:** التي تأخذ غالبا سنوات لكي تنمو وتستخدم لتجعل الأشياء تحدث وتتعلم حول بيئة الأعمال، وبالرغم من قيمهم العالية، فهم نادراً ما يوثقون، وإذا لم يوثقوا فإنها تفتقد بمجرد ترك الشخص للمؤسسة.
- **المحادثات:** هي طريقة مهمة لعمال المعرفة لكي يجدوا، ويعدلوا، ويشتركوا في الذاكرة التنظيمية، ويبنون العلاقات في الشبكات الاجتماعية، فالنقاش مهم في تحسين منتجات المؤسسة وخدماتها، فالمؤسسات يمكن أن تتحرى بشكل أسرع عن التغيرات.
- **إجراءات التشغيل القياسية (المعيارية):** هي موجودة في عدد من المهام التنظيمية، فمعالجة بعض التطبيقات، اختيار المدربين وتحضير الموازنة...، هذه هي إجراءات محددة والتي تحدد بشكل واضح من قبل عدد من المؤسسات، فهي إجراءات يدوية، وبرامج حاسبات وخصائص العمل. فهي طريقة لتنظيم الأعضاء لانجاز النشاطات اليومية التقليدية.

فالأفراد الناجحون يتعلمون كيف يستخدمون الذاكرة التنظيمية، فهم يتعلمون أي بيانات هم يخزونها، وأين وكيف يتم استرجاعها وكيف يتم وضعها، فالأفراد الذين يعرفون كيف يتم استخدام الذاكرة التنظيمية هم مكون جوهري للذاكرة التنظيمية.

2. **الجداول:** هي شكل مشهور لخزن البيانات التنظيمية، فهي شكل عام يصف مختلف الهياكل التي تستخدم لخزن البيانات، والبيانات المخزنة في جداول لها خصائص محددة منها: البيانات بعمود واحد لها نفس النوع، البيانات المحددة بسعتها بالمكان المتوفر.

والجداول كذلك تحتوي على بيانات تنظيمية جاهزة، فالأفراد يتعلموا أن يقرأوا ويبينوا الجداول في حياتهم الدراسية.

3. **الوثائق:** هي تقارير، قوائم، كتيبات....، وسيلة لخزن البيانات التنظيمية وعدة وثائق يتم خزنها الكترونيا. وأخيرا النصوص معاني مشهورة لخزن الوثائق.

4. **وسائل إعلام متعددة:** مثل الصوت، الصورة، الخرائط والرسم الهندسي والأقراص المضغوطة والفيديو.

5. **النماذج:** المؤسسات تبني عادة نماذج رياضية لتصنف بها أعمالها وهذه النماذج تحل وتكون ضمن نظم دعم القرار. وتستخدم لتحليل المشاكل الحالية ولأغراض التنبؤ.

6. **المعرفة:** بدأت المؤسسات مؤخراً في تأشير المعرفة لخبرة متخذي القرارات فيها وللإفراد الذين يحلون المشاكل. هذه الخبرة تمثل بشكل محدد مجموعة قواعد، ومنطق، وأطر لقاعدة نظام رسمي لتسجيل القرارات. ولكنها توثق بشكل مختصر، فهذه النظم لا توثق فقط بشكل مفصل مثل تلك الأهداف، والمعايير والافتراضات والبدائل. كما وأن ليس هناك تدقيق رسمي لاتخاذ القرار. وكنتيجة إلى ذلك فإن معظم المؤسسات تعتمد على البشر ليتذكروا ظروف العمل والقرارات بشكل مفصل.

أنواع الذاكرة التنظيمية

تنقسم الذاكرة إلى الأنواع التالية:

- الذاكرة الفردية: وهي الذاكرة الفردية التي يتم الحصول عليها من الخبرات الفردية للشخص.
- الذاكرة الدلالية: وهي الذاكرة المرتبطة بالحقائق.
- الذاكرة الإجرائية: وهي الذاكرة التي تحتوي على القدرات التي يكتسبها الشخص من خلال عملية التعلم (Quinello,2006)، (Rowlinson & Booth & Clark & Delahaye, 2009).

وصنف (Li et al, 2004، المشار إليه في البغدادي والعبادي، 2010) أنواع الذاكرة التنظيمية إلى:

1. الذاكرة التنظيمية التقنية: وهي سلسة من الذاكرة المستندة على المعرفة المهنية متضمنة التقنية، والخبرات ذات العلاقة والتي تدعم وتقوي العمليات النظامية للمنظمة. وتضم متغيرات، نظم تطوير المنتج، طريقة الرقابة على الإنتاج، نظام رقابة معلومات الإنتاج، استخدام تقنية المعلومات (الانترنت)، التجهيزات والمعدات، الأسلوب التقني المستخدم، إعادة الهندسة، إدارة الجودة الشاملة..... وهذه العوامل تؤثر على تكوين الكفاءة وجودة المنتج وكلفة الإنتاج.
2. الذاكرة التنظيمية الإدارية: وهي تميل إلى المعرفة التنظيمية الإدارية التي تسيطر على العمليات داخل المنظمة، ويمكن أن توصف على أنها طريقة الإدارة وهيكل المؤسسة، مثل طريقة إدارة المعرفة، ترتيب المؤسسة، إدارة الموارد البشرية، والاستراتيجيات على

المدى القصير والبعيد، إدارة التجهيزات والمعدات، إدارة الإنتاج، إدارة التسويق، تدريب الموارد البشرية، إدارة الأزمة.

وإن الذاكرة التنظيمية الإدارية قائمة على أساس تاريخ المنظمة وليس من السهولة على المنافسين أن يتعلموا روح ومحتوى الذاكرة التنظيمية الإدارية، ولكن يجب أن تكون معروفة للعاملين كي يكونوا قادرين لتلبية طلب الإدارة، وتحقيق هدف المؤسسة فهي أطر العمل وإستراتيجية وسياساته وبرامجه وقواعده.

3. الذاكرة التنظيمية الثقافية: هي ثروة عقلية تراكمت مع تطور المؤسسة، فهي موجودة في أي مكان في المؤسسة، كتاريخ المؤسسة والقيم المشتركة والتنظيم غير الرسمي والأعراف والتقاليد واقتراحات العاملين. وقد عرفها (Schein, 1996) على أنها تجسيد لذاكرة المنظمة وتاريخها وحضارتها، وأنها تتأثر بالثقافة الخارجية، وأن من الصعوبة تغيير الثقافة المتشكلة. إضافة إلى ذلك فإن الذاكرة التنظيمية الثقافية تتأثر بتصرف وأفعال الفرد، كونها توجه تصرفاته. كما يجب أن تفهم وتمارس من قبل جميع العاملين. فهي تساهم في تطوير الذاكرة التنظيمية الأخرى كونها المرتكز الأساسي لها.

4. الذاكرة التنظيمية التسويقية: وهي تشمل كل ما له علاقة بالمجهز، والوسطاء والزبائن والمبيعات والشراء، وتتضمن كذلك إدارة علاقات الزبون وإستراتيجية التسويق، والتعاون الخارجي، ومبادئ اختيار الوسطاء، قنوات التوزيع، لذا فإن المعرفة عن السوق يجب أن تكون محمية حيث لا يمكن أن يعرفها المنافسون. وأن على المؤسسة أن تهتم بالذاكرة التنظيمية التسويقية لأن لها تأثيرات على العمليات الاعتيادية فيها. وعلى العموم فأن هذه المكونات الأربعة تمارس دوراً هاماً في المؤسسة. حيث بمساعدة الذاكرة التنظيمية يمكن لمتخذي القرارات والمدراء أن يستخدموا المعرفة لتوجيه النشاطات الحالية.

نماذج الذاكرة التنظيمية

أولا: نموذج صندوق الخزن: يتضمن هذا النموذج من الذاكرة المحتويات القابلة للاسترجاع، وهذا النموذج يعد بمثابة الصندوق أو الحاوية التي توضع فيها المعلومات، وفق تركيب يسهل العودة إليه ثانية واستخدامها فيما بعد، ويكمن دور هذا النموذج في تيسير الاستذكار الابتدائي (Primary Menemonic)، إذ أنه موقع مصمم للذاكرة الجمعية (Collective Memory) بهدف تقليل الوقت اللازم لاسترجاع المعلومات المطلوبة والخبرة وتلبية الحاجة للخبرة المفقودة (و/أو) المعلومات المدمرة والتي تكون غير قابلة للاسترجاع بشكل طبيعي (Casey & Olson, 2003).

وإن هذا النموذج يعالج الأسئلة أو الاستفسارات بصوره ديناميكية من خلال منظور رأس المال الهيكلي، إذ أن الذاكرة الجماعية على وفق مفهوم صندوق الخزن لم تعد من أنواع رأس المال الفكري المترسبة في أدمغة العاملين أو في عضلاتهم بل أنها باقية في إجراءات العمل المتكررة والأمور التوجيهية الواضحة.

لقد أشار (Wexler, 2002) إلى أن هذا النموذج يؤكد على الخزن أكثر من الاسترجاع، مستخدماً الخبرات أكثر من الاندماج والمشاركة لأعضاء المجتمع، وهو نموذج مكلف، وأن الاستثمار فيه غير مجد كونه لا يستثمر المعلومات بطريقة فاعلة، وهو اتجاه غير مرغوب على وفق الفهم الحديث للذاكرة التنظيمية كونه لا يزيد قيمة المعلومات المخزونة فيه، وبذلك فهو نموذج يلائم عصر المعلومات أكثر من عصر المعرفة، وهذا النموذج له سلبيات تكمن بالإشارة إليها بما يأتي:

1. إن المعلومات المخزونة في هذا النموذج غالباً ما تعاني من مشاكل التلف، مما يصعب استرجاعها.

2. إن المعلومات في هذا النموذج سرعان ما تنهار، عندما تهمل المعلومات والخبرات المخزونة لعدم تلاؤمها مع السياق التنظيمي، ولاسيما في إطار بيئة التغيرات المتسارعة، إلا أنه مجد عندما تكون المعلومات التي يحتويها من النوع الذي يمثل الأشياء المتكررة، وبعكسه فهو يحمل المنظمة كلف صيانة المعلومات التي لا تجدي نفعاً، إذ أن ليس كل ما يحفظ فيه يلائم تحديات المستقبل.

3. إن الاستثمار في هذا النموذج قد يزعزع الثقة لعدم جدواه عندما تواجه المنظمة أزمات محتملة.

4. أنه يعد نموذجاً غير دقيق عندما يغذى بمعلومات غير دقيقة أو ناقصة.

ثانياً: النموذج السردي: يسمى بالنموذج القصصي أحيانا وهو لا يختص بأين تحفظ المعلومات والخبرة؟ بقدر ما يهتم بكيفية تحريك هذه المعلومات والخبرة بقصد الاسترجاع والاستخدام من جديد لما تحتويه الذاكرة التنظيمية. ويمكن الإشارة إلى طبيعة هذا النموذج بأنها تؤكد على تداول المعلومات والخبرة، وتفسيرها بشكل متحرك لتبتعد عن صورة البيانات الجامدة، وتكون حركة المعلومات هنا عاملاً على تحفيز الثقافة التنظيمية، إذ يبرز هنا دور المورد البشري في تحريك مكونات رأس المال البشري الثلاث، وكما يأتي:

1. استمالة الشخص وإقحامه في استعمال أو المشاركة في الذاكرة التنظيمية. وهذا يأتي بتناقل المعلومات والخبرة في سياق انتزاع المعرفة الضمنية من منتجيها إلى مخازنها، التي لم تخصص هنا للخزن، بل للاسترجاع وإعادة الاستخدام.

2. دعم السياسات والقواعد ونماذج التقارير الإخبارية ونماذج اتخاذ القرارات، التي تشجع على الاسترجاع وتفسير وتكييف المعلومات والخبرات في الذاكرة التنظيمية في السياق الجاري للعملية التنظيمية.

3. دعم العلاقات التنظيمية الفاعلة سواء بين العاملين داخل المنظمة أم المستفيدين خارجها، بما يعزز العلاقات البينية.

إن هذا النموذج يركز على استعمال الثقافة التنظيمية وسطاً ناقلاً للمعرفة والخبرة، في سياق اجتماعي يحفز ويشرك الأشخاص في الخزن والاسترجاع. وأن فلسفة هذا النموذج تجعل من الضروري أن يطرح تساؤلاً في غاية الأهمية مفاده، كيف لسياقات المنظمة أن يجمع بين أولئك الذين بدأوا في بناء الذاكرة التنظيمية، والذين لم يعد لهم وجود اليوم، وبين أولئك الذين جاءوا حالياً كموارد بشرية جديدة؟ ولعل الإجابة عن هذا التساؤل تكمن في أن المعلومات والخبرات في الذاكرة السردية لم تخزن بشكل تراكم زمني بقدر ما تشكل سلسلة من المعلومات التفسيرية المتواصلة والمرتبطة، من الذين يضعون المعلومات والخبرات، والذين يحافظون عليها، والذين يسترجعونها ويضعونها قيد الاستعمال، فليس هناك أسبقيات للمعلومات والخبرات الأولية المخزونة، كما هو الحال في صندوق الخزن.

وهكذا يشار إلى أن الذاكرة الجماعية، هي ذاكرة مؤلفة من معلومات قيمة، تأخذ معناها وصلتها فقط عندما توضع في سياق. إن هذا النموذج السردي يجعل المديرين أقل سيطرة على سياقات عملية الذاكرة التنظيمية، وهذا يعني أن ليس كل شيء يمكن تناقله عبر الأطر الاجتماعية والثقافية، إذ أن هناك ثمة سيطرة للمديرين، ولكن في هذا النموذج تنخفض هذه السيطرة.

ثالثاً: النموذج الإبداعي: إن هذا النموذج يتقدم على مزايا النموذجين السابقين كما أنه يتجاوز عيوبهما، فهو لا يرتب البيانات في صندوق خزن ولا يضع البيانات في السياق، بل أنه يعتمد استعمال المعلومات والخبرات المخزونة في الذاكرة التنظيمية، لتوقع المشاكل وإحضار الحلول الإبداعية من خلال ما يشبه المصرف، إذ تستودع فيه الحلول المتوقعة. ويعتمد هذا

النموذج على الإبداع والتعلم الجديد لإستراتيجية تنظيمية، تقود إلى تنقيح الإجراءات وقواعد العمل القديمة وبعض الطقوس والشعائر الثقافية، من خلال تبني معلومات وخبرات متناقضة قد تقود إلى إلغاء قيم سابقة أو حتى هجر تقنيات سابقة (Hackbart & Grayer, 1999).

رابعاً: نموذج المورد السياسي: إن هذا النموذج يعتمد في فلسفته، على من سيربح أو يخسر السلطة عند استعمال الذاكرة التنظيمية؟ وهو يتألف من عناصر يعتمد بعضها على بعض عند تمرير المعلومات بطريقة انتقائية وغير متساوية، وهو نموذج ينمو مع الشبكات التي تكثر فيها الائتلافات غير المنظمة، وفائدة هذا النموذج لا تذهب إلى قاعدة المنظمة المعرفية، كما هو شان النماذج الثلاثة السابقة، بل إن الفائدة تذهب لمن يسيطرون على الذاكرة التنظيمية (Wexler, 2002).

إن فلسفة هذا النموذج ترى أن صفحات الماضي متعددة شأنها شأن المستقبل، فعندما نتنبأ بالمستقبل ونضع عدداً من السيناريوهات، فإن للماضي كذلك قراءات متعددة، وأن الماضي صنع ويمكن أن يصنع من جديد. لذا تعد الذاكرة التنظيمية على أساس هذا النموذج شكلاً مؤقتاً تترقب سلسلة من المتنفذين، فالمدير التنفيذي عندما يستبدل بآخر، فإن هذا المدير الجديد له تفسيراته المختلفة للماضي، التي قد تقود المنظمة لاتجاهات جديدة معتمدة على تفسير المعلومات والخبرات في الذاكرة، ولاسيما إذا كان هذا المدير ضمن تحالف مهيمن في الأنظمة البشرية المتواصلة (Norkunas, 1993). إن المديرين من هذا النوع لا ينقحون الماضي ليناسب برامجهم وحسب، ولكن أيضاً يترجمون الماضي ليعللوا ويبرروا ويشيروا إلى معقولية برامجهم، وهذه لعبة سياسية كما يعتقد تستعملها التكتلات السياسية ذات الرؤى المختلفة والتي تبعد المنظمة من أن تكتسب السمة المؤسساتية (Wexler, 2002).

مراحل تشكل الذاكرة التنظيمية:

يعرض (Walsh & Ungson, 1991) مراحل الذاكرة التنظيمية وهي:

- **اكتساب المعلومات:** حيث أن الذاكرة التنظيمية تتكون من المعلومات المتراكمة حول القرارات السابقة، ولا يتم تخزين المعلومات في مكان واحد ولكن يتم الاحتفاظ بالمعلومات في أماكن مختلفة داخل المنظمة. في كل مرة يتم اتخاذ قرار معين وتقييم مخرجات هذا القرار، فإن هذا يعني إضافة معلومات جديدة للذاكرة التنظيمية.
- **الاحتفاظ:** يجب الاحتفاظ بالذاكرة في المنظمة من أجل الاستفادة منها في مراحل لاحقة. إضافة لذلك، ومن أجل القول أن الذاكرة المحتفظ بها تمثل مفهوم الذاكرة التنظيمية، فإن هناك ضرورة لتخزينها في مواقع مختلفة من البناء التنظيمي، وإن المعارف يمكن تخزينها بشكل مادي وبشكل غير مادي، وهذا يعني تخزينها إما في الأنماط الثقافية التنظيمية والفردية وضمن المعتقدات والقيم السائدة في المنظمة أو ضمن وسائل تنظيمية أخرى مثل السياسات المطبقة في المنظمة، ملفات المنظمة أو سجلاتها. ويمكن الاحتفاظ بالمعلومات (Frost, 2010) في الأمكنة التالية:

1. عقول الأفراد العاملين في المنظمة.
2. الثقافة التنظيمية: وهي اللغة وأطر العمل الموجودة داخل المنظمة.
3. التحويلات: وهي الإجراءات والأنظمة الرسمية التي تستخدمها المنظمة. إن هذه الأنظمة تعكس الخبرات السابقة للشركة وهي عبارة عن تجسيد للمعرفة الموجودة داخل المنظمة.
4. البناءات: وهي تربط بين الفرد وبين الأفراد الآخرين.
5. النشاطات الخارجية: وهي العوامل الخارجية المتوفرة خارج المنظمة والتي يتم فيها تخزين المعلومات والمعرفة المكتسبة.

- **الاسترجاع:** أي استخدام المعارف المكتسبة في السابق والتي تم تخزينها بالطرق المادية وغير المادية داخل المنظمة. يمكن أن تكون عملية الاسترجاع تلقائية أو مضبوطة من خلال آليات أخرى وهذا يعني أن الأفراد داخل المنظمة يستطيعون الاعتماد على المعرفة المتعلمة سابقاً لأنها مخزنة ضمن بناءات واضحة مثل سياسات المنظمة أو الممارسات المختلفة أو تم تحديدها من خلال السلوكيات الإجرائية السائدة داخل المنظمة (Frost, 2010; Kruse,2003).

أهمية الذاكرة التنظيمية

تنبثق أهمية الذاكرة التنظيمية من أهمية المعرفة وإدارتها فالذاكرة التنظيمية هي المستودع الذي تخزن فيه معرفة المنظمة بهدف الاستخدام المستقبلي. وكلما كانت المؤسسة فعالة في استخدام هذا المستودع كانت الفاعلية عالية، وضياع المعرفة يمكن أن يكون أكبر خسارة. وبما أن الذاكرة التنظيمية توجد لدى الأفراد أصحاب الذاكرة الفعالة، وفي ثقافة المنظمة، وفي المعرفة الصريحة المسجلة في المنظمة بشكل وثائق وقواعد بيانات وبرمجيات وفي استراتيجيات وسياسات المنظمة فمن الأهمية بمكان التوثيق الفعال لتجارب وخبرات المنظمة والمحافظة على أفرادها الأساسيين بما يضمن استمرارية الذاكرة الحية للمنظمة وتواصلها، وتحسين عملية الوصول لمعرفة المنظمة باستخدام تكنولوجيا المعلومات وخرائط معرفة المنظمة من خلال تنظيمها وتحديدها، وتحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة هيكلية بإبقاء أكبر ما يمكن من معرفة الأفراد في أنظمة المنظمة وهيكلها الصلب حتى بعد إطفاء أنوار المنظمة ومغادرة العاملين إلى بيوتهم (سالم، 2010).

وفيما تركز إدارة المعرفة على توليد المعرفة بوصفها عاملاً إنتاجياً حاكماً، يتكون من نشاطات تهدف إلى استعمال أمثل للمعرفة وتطويرها واستثمارها حاضراً ومستقبلاً (Schwartz

(Monica & Terje, 2000 &) تعنى الذاكرة التنظيمية باستخلاص المعرفة (الشخصية والجماعية والظاهرة والضمنية)، وخزنها وصيانتها ونشرها واسترجاعها. وهكذا تصبح الذاكرة التنظيمية في خدمة المعرفة وإدارتها.

ويمكن تجسيد أهمية الذاكرة التنظيمية كما يأتي:

1. تعد الذاكرة التنظيمية الوعاء الذي يحتفظ ويحافظ على مكونات رأس المال الفكري انتزاعاً وحفظاً ونشراً واسترجاعاً، إذ أن المعرفة في أساسها أصل رئيس في المؤسسة وأن الذاكرة التنظيمية توسع وتكبر هذا الأصل (Conkline, 2001).
2. وأشار (البغدادي والعبادي، 2010) إلى أنه لم تعد أهمية الذاكرة التنظيمية تكمن في الحفظ والتراكم فحسب، بل إن لها وظيفة للمعرفة المشتركة، فالفريق له ذاكرة مشتركة وكذلك للجماعة والمشروع، والمعرفة لها إدارة تعتمد الاتصال في الاستثمار والتوسيع والنشر، وبذلك فإن نواقل الذاكرة المتمثلة في شبكات العلاقات الرسمية وغير الرسمية مثل الحوار والمقابلات والاستفسارات والتعليقات والحكايات والتبليغات ستسهم في إدارة المعرفة بين الأشخاص.
3. وجود ذاكرة تنظيمية غنية للمؤسسة يجنبها ثمن تكرار تجاربها السابقة كما يوفر لها الجهود البحثية من خلال الاستفادة من تجارب الماضي وخبراتها المخزونة.
4. وجود ذاكرة تنظيمية عميقة يحمي المؤسسة من مخاطر الداخلين الجدد من العاملين الذين يجري استقطابهم وجذبهم للمؤسسة ولاسيما في الأشهر الأولى، ففي حالة عدم وجود عمق معرفي في المنظمة ستلجأ المنظمة إلى الاعتماد على الآفاق التي يأتي بها هؤلاء القادمون والتي قد لا تتوافق مع سياقات المنظمة وقد تفقد المنظمة هويتها، ولاسيما وأن هؤلاء الجدد سيبررون قدراتهم من خلال نجاح مبكر قد يعيد أخطاء الماضي، من

دون أن يشعروا كونهم لا علم لهم بماض وتجارب هذه المنظمة. في المقابل فإن غنى ذاكرة المنظمة سيسهم في عملية التطبيع الاجتماعي التنظيمي (Organizational Social Normalization) من خلال ربط القادمين الجدد بالمعرفة المتراكمة وبشبكات العلاقات الاجتماعية وتقليل تأثيرات الاغتراب الوظيفي (Functional Alienation).

5. إن تراكم المعلومات يشكل قاعدة المعرفة في المؤسسة بما يقود إلى بناء ذاكرة تنظيمية كفوءة تستوعب جميع المعرفة اللازمة لفهم المتطلبات، وبذلك فالذاكرة التنظيمية لا تستوعب جميع المعلومات باستثناء تلك التي تجد القيمة، وهي المعلومات المرتبطة بالأداء التشغيلي والتخطيط الاستراتيجي، وهي بهذا تسهل قفز المعلومات اللازمة من فوق كل المعلومات لخدمة القضية التي نحتاج، وهي بهذا تعمل عمل الرافعة التنظيمية في إسناد متخذي القرار من تراكم المعلومات التي لا مبرر لها والتي تقود إلى الإغراق المعلوماتي.
6. المؤسسات التي تمتلك الذاكرة التنظيمية تكون بمنأى عن تهديدات التطورات التقنية المتسارعة، إذ أن تراكم المعرفة ونشرها يسهم في أحداث تعلم توليدي يكسب الأشخاص والمنظمة قدرات تكيفيه عالية وسريعة.
7. انسيابية في تصريف الأعمال التنظيمية، لذا فإن المؤسسة ستكون أمام ضرورة تكييف هياكلها بما يتلاءم ومنع حالات التكرار والازدواج والتضارب الوظيفي.

أهداف الذاكرة التنظيمية:

تهدف الذاكرة التنظيمية إلى (Kuriakose & Murty, 2011):

1. دمج المعلومات والمعرفة عبر الحدود التنظيمية وإيجاد تكاملية فيما بينهم.
2. المساعدة في تنفيذ النشاطات الحالية بناءً على الخبرات السابقة.

3. تجنب تكرار ارتكاب الأخطاء الماضية.

الوظائف الرئيسة للذاكرة التنظيمية:

تتكون الوظائف الرئيسية للذاكرة التنظيمية من:

1. **تشخيص المعرفة التنظيمية:** يعد التشخيص من الأمور المهمة في برنامج إدارة المعرفة، وفي ضوء التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى. ويشير (الكبيسي، 2005) إلى أن عملية التشخيص تساعد في اكتشاف معرفة المنظمة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، كذلك تحدد مكان هذه المعرفة في القواعد، وتستخدم في عملية التشخيص آليات الاكتشاف وآليات البحث والوصول. وتعد عملية تشخيص المعرفة مفتاحاً لأي برنامج لإدارة المعرفة، وعملية جوهرية رئيسة تساهم مساهمة مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها.
2. **تخطيط المعرفة التنظيمية:** تتعلق برسم الخطط المختلفة ذات الارتباط بإدارة المعرفة، ودعم أهداف إدارة المعرفة والأنشطة الفردية والمنظمية، والسعي إلى توفير القدرات والإمكانيات اللازمة لسير الأعمال بكفاءة وفاعلية، وتوفير الطواقم الخبيرة المتخصصة، وتحديد التسهيلات التكنولوجية اللازمة (العلي والقنديلجي والعمري، 2006).
3. **اكتساب المعرفة التنظيمية:** يقصد باكتساب المعرفة تلك العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول على المعرفة وتتعدد مصادر الحصول على المعرفة (Kuriakose & Murty, 2011)، وهي إما داخلية مثل مستودعات المعرفة أو حضور المؤتمرات والندوات والنقاش والاتصال بين جماعات العمل والمدير الأقدم والعاملين، أو من بيانات أساسية مثل البيانات التي يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية إلى واضحة والعكس، وينتج عن ذلك إبداع المعرفة التنظيمية، وقد تكون من مصادر خارجية تتولى

إدارة المعرفة إحضارها عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها مثل المؤتمرات والشبكة العالمية مثل الانترنت، أيضا من استقطاب العاملين الجدد (حسن،2008). وتتدرج ما بين المعرفة الضمنية والصريحة. ولا يعنى اكتساب المعرفة حصول المنظمة على معرفة جديدة فقط، ولكنه يعنى كذلك مدى قدرة المنظمة على إبداع المعرفة. ويشير إبداع المعرفة (Knowledge Creation) إلى قدرة المنظمة على تطوير أفكار وحلول مبتكرة بإعادة ترتيب ومزج المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية من خلال التفاعلات التي من شأنها تكوين حقائق ومعان جديدة، ويتوقف الحكم على كون المعرفة جديدة، قدرتها على حلال المشكلات القائمة بشكل أكثر فاعلية. وبالنسبة إلى قنوات اكتساب المعرفة فإن استقطاب العاملين الجدد وخاصة المتميزين منهم والشبكات الخارجية مثل مؤسسات البحث العلمي فهي تمثل أكثر من تجميع للبيانات إنها تجميع للمعرفة المتراكمة (أبو فارة وعليان، 2009)

4. **تخزين المعرفة التنظيمية:** وهي عملية تتعامل مع بناء وتخزين المعرفة التي تشكلت، أو تم اكتسابها، وعملية تخزين المعرفة تعود إلى أهمية الذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة (المطعاني، 2008)، فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر (Kuriakose & Murty, 2011)، وبات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهما جداً لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل، والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء الأشخاص يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم عندما

يتركون المنظمة، أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها (الكبيسي،2005). ويتم خزن المعرفة من خلال طرق عديدة من أهمها (الخليلي، 2006 ؛ عبد الوهاب، 2009):

- قيام كل فرد في المنظمة بتسجيل كل ما يحدث له وأية معلومات جديدة في مكان معين، سواء في ملفات عادية أو في شبكة الحاسب الآلي، بحيث تكون متاحة لكل أفراد المنظمة، إذا أرادوا الإطلاع عليها.
- قيام شخص مسؤول بجمع المعلومات وتخزينها بدقة وبطريقة يسهل استخدامها من الجميع، دون الاهتمام بتحليل وتنقية المعرفة أو بنشرها وتداولها بطرقة فعالة.
- قيام كل الأفراد بتقديم المعرفة الموجودة لديهم إلى شخص أو لإدارة معينة. وتقوم هذه الجهة بتحليل وتنقية هذه المعرفة، ثم تقوم بتخزينها على أفضل وأدق صورة، وبحيث يمكن تداولها من قبل المنظمة في يسر وسهولة.
- جمع المعرفة بطريقة منظمة وايجابية، ويتم تحليلها وتنقيتها، ثم يتم ترتيبها وتنسيقها وتجزئتها ليتم تخزينها في أفضل صورة، ويراعى أن يتم تداولها بسهولة ونشرها واستخراجها بدقة ويسر من قبل أفراد المنظمة.

5. **توليد المعرفة التنظيمية:** يعني توليد المعرفة إبداع المعرفة، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات، وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكاريه مستمرة (المطعاني، 2008).

6. **تنظيم المعرفة التنظيمية:** يقصد بعملية تنظيم المعرفة تلك العمليات التي تهدف إلى تصنيف المعرفة، وفهرسة أو تبويب المعرفة ورسم المعرفة. وتتسلم المنظمات يومياً كميات كبيرة جدا من البيانات والمعلومات تحتاج إلى تجميعها وتصنيفها وتفسيرها ونشرها

بفاعلية، وهذه البيانات والمعلومات تأتي بأشكال متنوعة، ويجب التقاطها ودعم هذه العملية بإجراءات راسخة من التحقيق والتحرير والإصدار وتنظيم البيانات والمعلومات المختارة في مجموعات مرتبة تسمى بخرائط المعرفة والتي تساعد في تصنيف البيانات والمعلومات (نجم،2005).

7. **توزيع المعرفة التنظيمية:** إن توزيع المعرفة يشير إلى ضمان وصول المعرفة الملائمة للشخص الباحث عنها في الوقت الملائم، ووصولها إلى أكبر عدد ممكن من الأشخاص العاملين في المنظمة. وهناك عدة شروط لتوزيع المعرفة منها: وجود وسيلة لنقل المعرفة، وهذه الوسيلة قد تكون شخصاً، وقد تكون شيئاً آخر، وأن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة تماماً لهذه المعرفة وفحواها وقادرة أيضاً على نقلها (توزيعها)، وأن يكون لدى هذه الوسيلة الحافز الكافي للقيام بذلك، إضافة إلى عدم وجود معوقات تحول دون هذا النقل المعرفي (الكبيسي، 2005).

8. **تطبيق المعرفة التنظيمية:** إن تطبيق المعرفة يعبر عن تحويل المعرفة إلى عمليات تنفيذية، ويجب توجيه المساهمة المعرفية مباشرة نحو تحسين الأداء المؤسسي في حالات صنع القرار والأداء الوظيفي، إذ أنه من الطبيعي أن تكون عملية تطبيق المعرفة مستندة إلى المعرفة المتاحة (العلي والقنديلجي والعمري، 2006).

9. **استرجاع المعرفة التنظيمية:** يشير استرجاع المعرفة إلى تلك العمليات التي تهدف إلى البحث والوصول إلى المعرفة بكل يسر وسهولة وبأقصر وقت بقصد استعادتها وتطبيقها في حل مشكلات العمل واستخدامها في تغيير أو تحسين عمليات الأعمال (الكبيسي، 2005). إن مدى الاستفادة من المعرفة الذي هو جوهر إدارة المعرفة يرتكز على القدرة على استرجاع ما هو معروف وما جرى تعلمه ووضعه في القواعد المعرفية. وتتحقق

عملية الاسترجاع عبر أساليب مختلفة، مثل استخدام الذكاء الصناعي والتحليل الإحصائي (Kuriakose & Murty, 2011).

10. **تقاسم وتشارك المعرفة التنظيمية:** يشير تقاسم وتشارك المعرفة إلى تلك العملية التي يجري من خلالها توصيل كل من المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة إلى الآخرين عن طريق الاتصالات (العلي وقنديلجي والعمري، 2006). ويعني تقاسم وتشارك المعرفة التحويل الفعال للمعرفة أي أن باستطاعة مستلم المعرفة أن يفهمها بشكل كاف ويصبح قادراً على القيام بالفعل بموجبها، والمشاركة بالمعرفة من الممكن أن تأخذ مكانها من خلال الأفراد والمجموعات على حد سواء والوحدات الإدارية داخل المنظمات.

11. **تحديث وإدامة المعرفة التنظيمية:** تركز عملية تحديث وإدامة المعرفة على تنقيح المعرفة ونموها وتغذيتها، وتحتاج المعرفة إلى تحديث، ويجب أن يتضمن نظام إدارة المعرفة وسائل التحديث والإضافة والتعديل وإعادة التصحيح، وأن تكون المعرفة قادرة على التنامي والتجدد. ولا بدّ من التأكيد على أن المحافظة على المعرفة أمر حيوي ومهم جداً، خصوصاً في المنظمات التي تعتمد على التوظيف أو الاستخدام بنظام العقود المؤقتة أو الاستشارات الخارجية.

12. **نشر (نقل) المعرفة التنظيمية:** وتعني عملية نقل المعرفة إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة (العلي، وقنديلجي، والعمري، 2006). تعتمد على وجود آليات وطرق رسمية وأخرى غير رسمية وتتمثل الطرق الرسمية في: التقارير والرسائل والمكاتبات، والمؤتمرات والندوات الداخلية للمنظمة، وإطلاعات دورية على الموقف في المنظمة، والمنشورات الداخلية والفيديو والمحادثات الصوتية، والتدريب والتعلم عن طريق الرئيس المباشر. وتشمل الطرق غير

الرسمية: تغيير الوظيفة داخل المنظمة أو خارجها، والعلاقات الشخصية التي تربط العاملين بعضهم ببعض، وفرق العمل (Kuriakose & Murty, 2001).

أشار (Huber,1990a) إلى ارتباط التعلم التنظيمي بالذاكرة التنظيمية، عندما جعل الذاكرة التنظيمية المكون الرابع لعملية التعلم التنظيمي، فالتعلم التنظيمي يرتكز على نقطة حرجة، وهي أن المعرفة الشخصية لا يمكن أن تصبح قدرة تنظيمية أو مورداً إلا في حالة واحدة وهي عندما تصبح معرفة الشخص جزءاً من القاعدة المعرفية للمنظمة، وهذا يعني أن عملية انتقال المعرفة يجب أن تكون جزءاً من الإستراتيجية التنظيمية.

إن أهمية الذاكرة التنظيمية تكمن في علاقة الشراكة الكاملة مع التعلم التنظيمي فإذا ما نظرنا إلى وظائف الذاكرة التنظيمية لوجدنا أن نشر المعرفة هو أحد أهم وظائفها، ونشر المعرفة بحد ذاته يسهم في إحداث عملية التعلم التنظيمي. والتعلم التنظيمي لا يعني نهاية عملية التعلم، بقدر ما يشكل بداية لعملية تعلم جديد تتبناها الذاكرة التنظيمية وهذا يعود إلى أن جوهر عمل الذاكرة التنظيمية هو بقاء المعرفة التنظيمية الجديدة والمكتسبة ضمن مكونات المؤسسة المتمثلة في هياكلها وثقافتها وأنظمتها وإجراءات عملها.

الشروط الواجب توافرها للاستفادة من الذاكرة التنظيمية

يمكن الاستفادة من الذاكرة التنظيمية من خلال توفر الشروط الآتية: (Alvarado & Banares, 2010):

1. **تصنيف المعلومات:** إن أول خطوة في تفعيل الذاكرة التنظيمية هي عملية تنظيم المعلومات المتوفرة من خلال تصنيف الوثائق (وهي اللبنات الرئيسية في توليد وتبادل المعلومات). نتيجة لذلك، يتم جمع المعلومات على شكل فئات وهذا مما يسهل عملية استرجاعها من أجل استخدامها ضمن سياق مستقبلي معين. إن التصنيف الدقيق للمعلومات المعقدة والمتنوعة عملية يتم انجازها من خلال استخدام الهرميات ونماذج

التصنيف، حيث أن تقديم تفصيلات محددة ومناسبة حولها توفر مستوى عال من الدقة باستخدام المعلومات المخزنة في الذاكرة التنظيمية في العمليات الحالية والمستقبلية. لذا يجب أن تكون عملية التصنيف للمعلومات مرنة بشكل كاف بحيث يمكن أن تتطور الفئات السابقة من خلال إيجاد فئات جديدة، وهذا مما يسمح بإضافة معلومات جديدة وإدارة المعلومات غير الواضحة وغير الكاملة وتخزينها في الذاكرة التنظيمية.

2. **تدفق العمل وفرق العمل:** يتكون تدفق العمل لأي نشاط تنظيمي معين من مجموعة من المهام أو النشاطات التي تحتوي على معلومات مدخلات ومخرجات. يتم تنظيم النشاطات حسب العلاقات السائدة ويتم توزيع مهام العمل على أعضاء المنظمة بشكل فردي أو جماعي. ومن المعروف أن نجاح أي مشروع يعتمد بشكل كبير على العلاقات البين شخصية والتكاملية الانفعالية بين أعضاء فرق العمل (وهذا ينطبق على أفراد المنظمة بشكل خاص) وخاصة حين يكون فريق العمل يعمل تحت ظروف قاسية أو يعمل على مهام حرجة لنجاح أو فشل المنظمة. مع هذا، فإن شكل الفريق لأي مشروع معين يتم الوصول إليه من قبل قائد المشروع في ضوء خبراته السابقة حول مشاريع أخرى قامت المنظمة بتنفيذها أو بناءً على التوصيات التي يحصل عليها قائد المشروع من زملاءه. أيضا يتم الاستعانة لوسائل الدعم التكنولوجي من أجل اتخاذ مثل هذا النوع من القرارات حيث تأخذ وسائل الدعم التكنولوجي بعين الاعتبار جميع المعلومات ذات العلاقة حول الملفات السيكولوجية الاجتماعية والانفعالية لجميع الأشخاص المشاركين في أداء المشروع.

معوقات تفعيل الذاكرة التنظيمية

تواجه عملية تفعيل الذاكرة التنظيمية العديد من المعوقات أبرزها (Conklin, 2001) ما يلي:

1. **جعل المعرفة الضمنية (غير المصرح بها) معرفة واضحة:** أحد أهم التحديات التي تواجه عمل الفريق هو الاتصال الفعال، ومن هنا فإن مشاركة الفهم والمعرفة هو أمر في غاية الأهمية. لكن الذي يعيق الوصول إلي هذا الفهم المشترك أحيانا هو اللغة المشتركة وخاصة من جانب عمال المعرفة كمختصين في عالم معقد وغني في تخصصاتهم، وبناءً على ذلك كان لا بدّ من إيجاد إطار عمل فاعل من الفهم المشترك وخاصة في المفاهيم والمصطلحات التي يتم استخدامها.

وبالمقابل فقد أشار (Wheelen & Hunger, 2010) إلى إن من عناصر إبداع الفهم المشترك هو في جعل المعرفة غير المصرح بها معرفة صريحة (واضحة)، وذلك من خلال مواجهة الأفكار والحقائق والاقتراحات والمعاني والقرارات وقصص النجاح. وبعبارة أخرى إحداث تغيير في عمل المعرفة من خلال التركيز على إبداع المعرفة بين المجموعات من خلال اكتسابها وتنظيمها وجعلها في متناول الجميع مما يسرع من عملية التفكير والتعلم وبالتالي تزداد القدرات الجوهرية المعرفية للمؤسسة

2. **الوثائق بدون سياق:** أحد العوائق في تفعيل الذاكرة التنظيمية هو حفظ الوثائق بدون حفظ السياق، ذلك السياق الذي يعطي الوثائق معناها وهو الأمر الأهم الذي يسمح باستخدامها مستقبلاً عندما يتغير السياق. فالتصور الحالي يفترض أن الذاكرة التنظيمية هي التخزين للعمل اليدوي من خلال التركيز على حفظ وتنظيم وفهرسة واسترجاع المعرفة الصريحة (الواضحة) المخزنة في الوثائق وقواعد البيانات، إلا أن هذا وحده غير كاف، لأن معظم العمل المعرفي مطلوب لحل المشكلات المستعصية والمعقدة. فالتعامل مع حل هذه

المشكلات ربما يتم من خلال فقدان الافتراضات والتخمينات والقرارات تحت ظروف عدم التأكد.

وفي شان التعامل مع المشكلة المعقدة فالهدف الرئيس ليس في إيجاد الإجابة الصحيحة لها، إنما في إيجاد الحل الصحيح الذي يجعل المشكلة قد فهمت بما لها من علاقات ودلالات بالمعنى الواسع. ذلك أن عمل المعرفة بحاجة إلى مشاركة الفهم ومشاركة الأهداف التي تساعد في إبداع القصة الناجحة عن ماهية العمل والتفكير فيه والتعلم منه، ولا يأتي ذلك إلا من خلال ربط المعرفة بالسياق الذي يمثل الحقائق والافتراضات والقرارات العقلية التي وردت بالتوثيق نفسه. وما يتم استخلاصه من نتائج تفيد في الوقاية من الوقوع بها مستقبلا ثم معالجتها في حال وقوعها بالطريقة الصحيحة.

3. **وأشار** (Bannon & Kuutti, 1996) إلى **وثاقة الصلة والحجم:** تشكل الصلة السياقية للذاكرة الإنسانية التحدي الثالث أمام الذاكرة التنظيمية بما فيها المعرفة غير المصرح بها لأن المعرفة قد تفقد صلتها أو قيمتها عبر الوقت. وعملية الذاكرة التنظيمية لا بدّ لها أن تشبه ذاكرة الإنسان من حيث القدرة على استرجاع ما هو وثيق الصلة، وهذا ما يجعلنا نستحضر الفرق بين ذاكرة البشر وذاكرة المنظمة، فذاكرة الإنسان لا تعتمد لمسح المعلومات القديمة لإفساح المجال للمعلومات الجديدة ولا تواجه مشكلة وهي تتفاعل يومياً في مجال التذكر الكثير في ظل المعلومات الكثيرة، وبناءً على ذلك، فإن المعرفة الضمنية والتي قد تكون أكثر سياقية ولها وهج هي التي تكون الفاعلة في المؤسسات.

أما في مسألة الحجم فالذاكرة التنظيمية شأنها شأن الذاكرة الإنسانية لها قدرة على استدعاء ما تريد مما له صله ملحوظة بالواقع. وعليه فإن المشكلة تكمن في التساؤل عن مدى

كبر الحجم الذي ستتسع له الذاكرة التنظيمية وخاصة مع انتشار استخدام شبكة الإنترنت وربط المؤسسة بها.

4. **المقاضاة والنسيان التنظيمي:** هناك عدد من المؤسسات تتبنى سياسة إتلاف الذاكرة التنظيمية أو ما يسمى بـ "الزهايمر التنظيمي" Alzheimer-like Organizational Amnesia لجميع الملاحظات والوثائق الشخصية غير اللازمة في فواصل زمنية منتظمة، ولعل السبب الكامن وراء هذه السياسة هو خطر مقاضاة المؤسسة في المخالفات التي قد تحث لها جراء ممارستها، لاسيما وأن القانون يبيح للجهات القضائية الوصول لأية وثائق، إن هذا الإجراء بحد ذاته عاملاً في فقدان ذاكرة المنظمة إذ أن المتبقي منها قد لا يحافظ على معرفتها الضرورية (Conklin, 2001).

الذاكرة التنظيمية تتضمن عدة قرارات حول ضرورة تخزين المعلومات وحول مكان تخزينها. إن هناك ثلاثة عوامل تؤثر على قرار الشخص في تخزين المعلومات ضمن الذاكرة التنظيمية، هذه العوامل الثلاثة هي:

1. تصورات الشخص حول ارتباط هذه المعلومات للقرارات التنظيمية المستقبلية.
2. تحديد وقت استخدام هذه المعلومات في المستقبل.
3. سهولة التذكر.

يقول (Ackerman & Malone, 2005) إن الشخص وهذا ينطبق على المنظمة بالطبع لا يخزن المعلومات إذا لم ير أن هذه المعلومات يمكن الاستفادة منها في المستقبل، ولكن تحاول العديد من أفراد المنظمة الاحتفاظ بالمعلومات أو إعطائها للآخرين في المنظمة إذا رأى أن هناك حاجة مستقبلية لها، وأن هناك العديد من الأماكن التي يمكن أن يقوم أفراد المنظمة بتخزين المعلومات فيها، وهي:

1. في عقل الشخص إذا كان قادراً على تذكرها بسهولة بغض النظر عن المدة الزمنية التي يحتاجها الشخص لتذكر هذه المعلومات.
2. في الملفات الشخصية إذا كان الشخص يشعر أنه غير قادر على تذكرها بسهولة ويحتاج لاسترجاعها ضمن فترة زمنية سريعة.
3. في نظام التوثيق المركزي المستخدم في المنظمة إذا كان الشخص يعتقد انه ليس من السهل تذكر هذه المعلومات بسهولة أو أنه لن يحتاجها في فترة زمنية قريبة.

يقدم (Dieng-Kuntz & Matta 2002) ثلاثة أبعاد مهمة لعمليات التخزين والاسترجاع في الذاكرة التنظيمية، تتضمن عمليات التخزين والاسترجاع:

1. أعضاء المنظمة على المستوى الشخصي.
2. الأشكال المرمزة وغير المرمزة للمعلومات (النصوص والأفكار).
3. الملفات التنظيمية المركزية أو الملفات الشخصية.

تظهر هذه العوامل الثلاث أيضا في العديد من الدراسات السابقة حول محتوى معلومات الذاكرة التنظيمية. يقول (Olivera, 2000) على سبيل المثال أن هناك أهمية واضحة للتمييز بين أماكن تخزين الذاكرة التنظيمية على المستوى الشخصي وعلى المستوى التنظيمي. ويشير إلى إن هناك ضرورة للتمييز بين الأشكال المرمزة وغير المرمزة للمعلومات المخزنة في الذاكرة التنظيمية. بشكل عام، فإن الذاكرة التنظيمية تتضمن العديد من البناءات المتقاطعة في بناء الذاكرة التنظيمية العامة. نتيجة لذلك، فإن هناك ضرورة لتحديد مصادر الذاكرة التنظيمية التي يعتمد عليها العاملون في المنظمة بشكل عام (Olsevicova, 2003).

مراحل بناء الذاكرة التنظيمية:

وقد صمم (Dieng, Corby, Giboin, Ribiere, 2004) المراحل التي يتم من خلالها بناء ذاكرة المنظمة، وهذه المراحل هي:

1. تحديد الاحتياجات المعرفية للمنظمة من خلال التعرف على المستخدمين وحاجاتهم المعرفية.
2. إنشاء ذاكرة المنظمة، فبناءً على تحليل احتياجات المستخدمين وعلى مصادر المعرفة المتوفرة في المنظمة، يتم اختيار التصميم المناسب لذاكرة المنظمة، وقد يأخذ هذا التصميم عدة أشكال منها قاعدة معرفة أو قاعدة بيانات أو قاعدة حالات أو مجموعة متنوعة من هذه الأشكال.
3. نشر ذاكرة المنظمة، وهذا يتطلب تحديد كيفية تفاعل المستخدم مع ذاكرة المنظمة، وتحديد آلية التفاعل، هل ستكون من خلال شبكة الانترنت أو الانترانت.
4. استخدام ذاكرة المنظمة من خلال تسهيل عملية الوصول إلى هذه الذاكرة واستخدام أدوات تساعد على البحث واسترجاع المعرفة من هذه الذاكرة.
5. تقييم ذاكرة المنظمة من خلال تحديد معايير التقييم ومن سيقوم بعملية التقييم وكيف ومتى.
6. تطوير ذاكرة المنظمة، فبناءً على نتائج التقييم يتم تحديد من سيقوم بعملية التحديث وكيف ومتى.

التحديات التي تواجه بناء نظم الذاكرة التنظيمية:

تواجه عملية بناء الذاكرة التنظيمية تحديات كبيرة تقع في ثلاث مجالات مهمة (العمري، 2010) هي:

1. **تحديات تعود إلى إدارة المعرفة:** وتشتمل على تأكيد منظور عملية المعرفة والذي بموجبه يتم تحويل المعرفة من منظور العمل إلى منظور العملية وتحدي حفظ السياق التنظيمي مع الوثيقة وتحدي التزويد بالمعرفة ذات الصلة وأخيراً تحدي السياق الاجتماعي.
2. **تحديات تعود إلى عمال المعرفة** وتتمثل في الآتي:

أ. هناك تفاوت موجود بين ما تنصب جهودهم على إدامة المعرفة في الذاكرة التنظيمية وبين المستخدمين الذين ينتفعون بتطبيقاتها.

ب. هناك صعوبات تتعلق بالتقاط المعرفة، إذ كيف يمكن التقاط الحد الأدنى من المعلومات والمعارف المفيدة من الكم الهائل من المتوفر منها وخاصة مع عالم الانترنت والشبكات.

ج. عرقلة عملية الأمن الوظيفي والاجتماعي المتمثلة في مقاومة التغيير التكنولوجي وتبعاته.

د. إن تبني برمجيات متقدمة يجب أن يشارك فيها الذين سينتفعون بتطبيقاتها ليتأكدوا من تلبية النظام لحاجاتهم لا أن تعتمد برمجيات جاهزة ذات قوالب محددة.

هـ. عوائق تتعلق بصعوبة الحصول على الموارد البشرية الكفؤة اللازمة لإدامة الذاكرة التنظيمية.

و. عوائق تنظيمية وإدارية تتعلق بتشجيع المؤسسة على العمل الفردي أحياناً أكثر من تشجيعها على العمل الجماعي وفرق العمل.

3. **تحديات ممارسة تطوير النظام:** ويمكن فهم هذا التحدي من خلال الفجوة بين البحث والتطبيق وتظهر عادة في المجالات المختلفة.

الذاكرة التنظيمية واتخاذ القرارات

ينظر إلى القرار على أنه اختيار حل معين لمشكلة معينة من مجموعة من الحلول البديلة القادرة على حل المشكلة، إن هذه العملية من الاختيار تبنى على أساس عملية مقارنة بين جميع

الحلول المتوفرة من خلال استخدام معيار يهدف إلى تعظيم الاستفادة الكلية من عملية اتخاذ القرار، حين يتم العمل على حل مشكلة معقدة، يمكن تجزئة هذه المشكلة إلى مشاكل فرعية حيث يتم حل كل مشكلة من المشاكل الفرعية بشكل مستقل من خلال اتخاذ القرار حولها (Alvarado & Banares, 2010).

وعملية اتخاذ القرار عملية مرتبطة بكل جانب من جوانب المنظمة وكل نشاط من أنشطتها. لقد سبق لسيمون الحائز على نوبل في العلوم الإدارية (عطاري، 2008) أن اختزل الإدارة برمتها في اتخاذ القرار.

تتصف القرارات التنظيمية بأنها بناء يدخل فيه العديد من المشاركين ويحدده أيضاً عدد المشاركين في اتخاذ القرار، ومستوى الهرم التنظيمي المشارك في عملية اتخاذ القرار، ودرجة التنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة، ومستويات المهام التنظيمية، والإطار الزمني للقرارات المتخذة. تختلف القرارات التنظيمية عن الأنواع الأخرى من القرارات مثل القرارات الشخصية أو القرارات الجماعية، حيث إن القرارات التنظيمية لا تطال فقط العديد من المستويات والهرميات والوظائف التنظيمية ولكنها تتجاوز حدود المنظمة بشكل عام.

ويمكن للذاكرة التنظيمية أن توظف في صنع القرار وتحسينه (Alvarado & Banares, 2010) من خلال:

1- استدعاء الخبرات السابقة والممارسات الأفضل والحجج المضادة والمبررات للمساعدة في قرارات معينة.

2- تسهيل عملية البحث عن المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار واسترجاعها.

3- زيادة وتحسين التواصل بين المستخدمين والخبراء.

4- زيادة القدرة على الأتمتة لمساعدة المستخدم في دعم القرار من خلال تزويده بالإرث المعرفي المتراكم المعتمد على البدائل.

5- القدرة على استرجاع السياق التنظيمي الذي تمت الممارسات السابقة ضمنه وخاصة ما يتعلق منها بحل المشكلات والعمليات واتخاذ القرارات.

هناك علاقة طردية بين كلف القرارات والمشاريع والنشاطات التنظيمية عامة وغنى المحتوى المعرفي للذاكرة التنظيمية، كونها تجنب المنظمات كلف إعادة التجارب السابقة التي مرت بها فضلاً عن أن دروس التاريخ لأي منظمة تمنحها رشداً عند اتخاذ القرارات (الساعدي، 2006 المشار إليه في البغدادي والعبدادي، 2010).

يذكر (Moorman & Miner, 1997) أن هناك جوانب ايجابية وسلبية للذاكرة التنظيمية على عملية اتخاذ القرار التنظيمي. إن توفر المعلومات ذات العلاقة بعملية اتخاذ القرار في الذاكرة التنظيمية يمكن أن يكون حافزاً لتجنب بعض المسارات التنظيمية التي تم اختبارها في السابق وكانت غير فاعلة. في المقابل فإن الذاكرة التنظيمية تجد بعض الجوانب السلبية مثل عدم محاولة أعضاء المنظمة على التعلم حيث يستخدم أعضاء المنظمة الذاكرة التنظيمية من أجل تقديم استجابات روتينية لا تتصف بالإبداعية والابتكارية وخاصة في المواقف غير الروتينية. إن الاعتماد بشكل كبير على المعلومات المتوفرة في الذاكرة التنظيمية يمكن أن يؤثر سلبياً على عملية اتخاذ القرارات التنظيمية (Seetharman & Paul,1999).

كما أن التغير المستمر في البناء التنظيمي، وترك الموظفين للعمل سريعاً، والقدرة المتزايدة لمفهوم تكنولوجيا المعلومات قد لا يتيح الفرصة للذاكرة التنظيمية في دعم عملية اتخاذ القرار التنظيمي.

إن المعرفة حول التأثير النسبي للذاكرة التنظيمية على عملية اتخاذ القرار التنظيمي تكتسب أهمية متزايدة، حيث يشير بعض الباحثين أن الذاكرة التنظيمية التي تحتفظ بها كل وسيلة من وسائل تخزين الذاكرة التنظيمية تؤثر بشكل أو بآخر على الأداء التنظيمي العام. فمن المهم أن يتم فك ترميز الخبرات التنظيمية المختلفة من أجل فهم هذا الأثر بشكل عام (Miller & Nilakanta 1997).

ويتطلب الاستخدام الجيد للذاكرة التنظيمية في عمليات اتخاذ القرارات (Weinberger, & Te'eni, 2008) الجوانب التالية:

- الحصول على صورة حول تمثيلات أو تعبيرات المعرفة التي يجب استخدامها.
- تحديد مستخدمي المعلومات المستخرجة من الذاكرة التنظيمية.
- كيفية ضمان أمن الذاكرة التنظيمية وكيفية الوصول إليها.
- كيفية دمج الذاكرة التنظيمية مع الموارد والأنظمة الحالية.
- ما الذي يجب القيام به من أجل التأكد أن المحتوى الحالي يتصف بالدقة، ويمكن تطبيقه ويمكن استثماره.
- كيفية حفز الخبراء في المنظمة للمساهمة في بناء الذاكرة التنظيمية.
- كيفية الحصول على مصادر مختلفة من الذاكرة التنظيمية.

أهمية الذاكرة التنظيمية للجامعات

تعد مؤسسات التعليم العالي أهم مؤسسات إنتاج المعرفة واستهلاكها إذ أن هذه المؤسسات تحتضن بين جنابتها أفضل الموارد البشرية الوطنية، ويتوقع منها المجتمع دوراً رياديًا في إنتاج المعرفة ونشرها والعمل على تطويرها، والجامعة هي مكان المعرفة ولقد أنشئت لتكون مكاناً جامعاً ومفتوحاً يستقبل المعرفة بغض النظر عن مصادرها وهويات أصحابها، وهي مؤسسة

اجتماعيـة وثقافيـة وسياسـية وتربويـة وإنسـانية تسـعى لخدمـة الأفـراد والجماعـات والمؤسسـات والتنظيمات على اختلافها، على قاعدة المعرفة وحتى تقوم بهذه الخدمة، وبهذا الدور يفترض أنها لا تسـتقبل المعرفـة وحسـب، بـل تنتجهـا وتسـتثمرها وتنشـرها وتعممهـا لتكـون أسـاس التغيـر فـي المجتمع (الربيعي، 2008).

ويعـول المجتمـع علـى مؤسسـات التعلـيم العـالي للمسـاهمة بفاعليـة فـي بنـاء المعرفـة مـن خـلال مـا يتـوفر فـي تلك المؤسسـات مـن طاقات بشرية مبدعـة وإمكانـات علميـة متقدمـة وظيفتهـا استخدام المعرفة في العمل، وتوظيف المعرفة في مجال الأدوات والعمليات والمنتجات وفي مجال المعرفة بحد ذاتها (جاد الرب، 2006).

تؤكد أبـو النـادي (2009) علـى أهميـة إعطـاء وصـف لإدارة المعرفـة فـي التعلـيم العـالي، وتبين أن المعرفة هي الفهم الناتج الذي يمكن النـاس من التشـارك واستخدام هذه المعلومـات التـي تتـوفر لـديهم، ومـا أن يـتم تطبيـق هـذه المعرفـة لاتخـاذ قـرارات محـددة أو لمعالجـة مشـكلات حتـى تتحـول إلـى إجـراءات توظـف فيهـا البيانـات، المعلومـات، والمعرفـة. ومـا تعانيـه مؤسسـات التعلـيم العـالي مـن مشـكلات فـي تطبيـق إدارة المعرفـة يمكـن تفاديـه مـن خـلال التركيـز علـى التشـارك فـي اتخاذ القرار وعملية إبداء وجهات النظر.

وينطلـق الاتجـاه الحـديث فـي إدارة الجامعـات مـن النظـر إلـى الجامعـة بوصـفها مؤسسـة مسـتقلة لهـا إدارتهـا المنفصـلة ضـمن إطـار مـن التنسـيق المناسـب مـع بقيـة مؤسسـات المجتمـع، فالجامعة نظـام يتـألف من مجموعة من المدخلات والعمليات والمخرجات المترابطـة، وهذا النظـام المتكامـل يحتـوي أنظمـة فرعيـة أو جزئيـة مثـل التـدريس، وشـؤون الطلبـة والشـؤون الإداريـة، كمـا يتفاعل مع الأنظمة الأخرى المكونة للبيئة. وأهم ما في الجامعات كنظام هو إدارة هذه الجامعات وسياساتها وأنظمتها وقوانينها وتشريعاتها وخططها وهيكليتها وبناها التنظيمية والإدارية وبرامجها

ومناهجها، كذلك المنهجية المتبعة في المتابعة والرقابة والتقييم في الهياكل الإدارية والتنظيمية واللوائح والتعليمات التي تحكم الممارسات الإدارية والإجراءات في هذه الجامعات حكومية كانت أم خاصة (الخطيب، 2006).

فإن عملية اتخاذ القرارات من الممارسات الإدارية الهامة فهي الأساس الذي يرتكز عليه عمل المؤسسة (الجامعة) وحول عملية اتخاذ القرار تدور الكثير من التساؤلات في كيفية اتخاذ القرارات، والمراحل التي يمر بها، ومن يحق له اتخاذه في المؤسسات الإدارية، فتوجد وجهات نظر مختلفة حول مفهوم عملية اتخاذ القرارات، فالبعض يرى أنها خطوة يقوم بها رئيس المؤسسة منفرداً أو بإشراك الآخرين، ويرى سيمون (Simon) أن عملية اتخاذ القرارات الإدارية تعتمد على أساسين (عبد الله، 2001) هما:

1. مجموعة الحقائق والمعلومات، وينبغي أن تكون خاضعة للاختبار لبيان مدى صدقها أو زيفها.
2. مجموعة القيم، وهي لا تخضع لمثل هذا الاختيار لأنها تتعلق بعملية الاختيار الأحسن أو الأفضل، وكذلك الصورة المثالية التي ينبغي أن تكون عليها موضع القرار.

وعملية اتخاذ القرارات عملية مستمرة من وظائف المدير، أو رئيس القسم وتمثل نشاطاً غير منقطع من أنشطته ومهامه، فهي في هذه الناحية جهد متصل من عمل الإداري اليومي، وهي مهارة أساسية وضرورية لنجاحه، وعنصر أساسي يفرق بين الإداري الفاشل، والإداري الناجح ومعيار يميزهما عن بعضهما من حيث الفاعلية (سلامة، 1992).

وتعد المعلومات بمثابة العمود الفقري في عملية اتخاذ القرار فهي تسهم في زيادة معرفة متخذ القرار عن البدائل التي يمكن أن يختارها في حل مشكلة ما أو اتخاذ قرار بشأنها وعلى ذلك فإن المعلومات هي مادة اتخاذ القرار وأحد عناصره الأساسية. وبالرغم من أن توافر المعلومات

وحدها لا يضمن قرارات سليمة فإن لها وظائف معينة في اتخاذ القرارات، والوظيفة الأساسية هي زيادة المعرفة وتخفيض حالات عدم التأكد وتحديد الاختيارات (عطية، 1984).

ولا يرتبط اتخاذ القرارات بالبيانات والإحصاءات والأساليب العلمية والكفاية الشخصية وحسب بل وبعوامل أخرى مؤثرة ومساهمة في وضع القرارات في صيغتها النهائية ومن هذه المؤثرات القيم، والميول الشخصية، والمستوى الثقافي، والاعتبارات السياسية، والمعلومات المفضلة والمؤثرة في القرار والتأثيرات البيئية والإمكانات المالية والكفاءات والأطر الوطنية والأجنبية والهياكل التنظيمية ورغبات القيادة (العبودي، 1999).

وأشار (Britton, 2002) إلى اعتبار الجامعة على أنها النظام الذي يشمل النظام الفرعي لإدارة المعرفة، لان فكرة النظام يجب أن تكون حجر الزاوية، لذلك، أي تغيير في إدارة المعرفة سيؤثر على الجامعة، وأن أي تأثير في الجامعة، سيوثر في على إدارة المعرفة.

ولكي تتعلم الجامعات فإنها تحتاج إلى آليات والتي من خلالها يمكن تحميل ذاكرة الفرد بنظام لإدارة المعرفة داخل الجامعة تسمح من خلاله لأي فرد من الدخول إلى تلك المعرفة حتى بعد مغادرة ذلك الفرد للجامعة ولقد أدركت العديد من الجامعات أن ترك ذاكرة الفرد مقفلة برأسه قد يسبب لها خسارة كبيرة بعد مغادرة الجامعة. وإن تطوير المعلومات وتكنولوجيا الاتصال قد وسعت بشكل سريع من احتمالات جمع وتحليل وخزن والتشارك بالمعلومات وأن استخدام البريد الالكتروني والاتصال المباشر من خلال المحادثات والنقاشات وقواعد البيانات والوثائق والشبكات التنظيمية وخلق مجموعات التعلم الافتراضية والتعلم المباشر كلها تكون وسائل توافر الإثارة لفرص التعلم الفردي والتعلم التنظيمي كما أنه يكون حقلاً لإدارة المعرفة والذي له علاقة بتأسيس وتكوين الذاكرة التنظيمية (سالم، 2010).

فالذاكرة هي العنصر الجوهري للتعلم التنظيمي، ويرى (Fischer,1999) إن المنظمات لا يمكنها أن تتعلم، ولا أحد ينكر أن المنظمات يمكن أن تنسى إذا ما بقى التعلم برؤوس الأفراد، فأن المنظمة ستصبح عرضة للسقوط عند ترك أولئك الأفراد للمنظمة. ويمكن الإشارة إلى أن فالأدوات والسياسات لتطوير الذاكرة التنظيمية في الجامعات (Spender, 2000):

1. التأكيد على تطوير وإدامة الذاكرة التنظيمية إذ تكون العنصر الرئيس لإستراتجية إدارة المعرفة.
2. تأكيد الجامعة على تقليل الفوضى من فقدان المعرفة من خلال فقدان الأفراد.
3. استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتطوير نظام خزن الوثائق والمذكرات الداخلية والدخول إليها والتي يمكن أن تكون عرضة للفقدان داخل الجامعة.
4. تطوير نظام قواعد البيانات مع أمكانية الدخول إليه.
5. جعل ذاكرة الجامعة متوافرة وبشكل واسع للآخرين من خلال استخدام الوثائق الكبيرة والمحتويات على صفحات الشبكة ونشر مصدر المواد.
6. تطوير المجموعات الحماسية التي تعمل بشكل جماعي كمصدر للتعلم التنظيمي في المجالات الرئيسية للأنشطة التنظيمية.
7. لا يمكن الاعتماد على مدخل قواعد البيانات في الذاكرة التنظيمية فحسب، بل بناء الشبكات لتسهيل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين أولئك الذين يمتلكون المعرفة والذين يبحثون عنها.

تعقيب على الأدب النظري

الذاكرة التنظيمية هي إحدى الوسائل التي يمكن أن تستخدمها المنظمة من أجل استخدام المعرفة السابقة في التأثير على النشاطات التنظيمية الحالية. تعرف الذاكرة التنظيمية على أنها

المعلومات المخزنة من تاريخ المنظمة والتي يمكن إحضارها من أجل التأثير على اتخاذ القرارات الحالية. إن اللجوء إلى الذاكرة التنظيمية في عملية اتخاذ القرار يساعد في اتخاذ القرار المناسب وهذا يعني أن الذاكرة التنظيمية هي الأساس في عملية اتخاذ القرارات الجماعية (Ramesh, 1997) من خلال:

1. توزيع المعرفة على متخذي القرار المناسبين.
2. استخدام المعرفة لاتخاذ القرارات المناسبة لتجنب الوقوع في الأزمات.
3. عزل المعرفة القديمة التي تضر بالمعرفة الجديدة.
4. حماية المعرفة للاستخدام المستقبلي.

ونظراً لحداثة المفهوم فإنه يحتاج إلى البحث والتنقيح المستمرين من أجل الوصول إلى فكرة واضحة حوله خاصة، وأنه يدخل في تعريفه العديد من الفروع الأكاديمية مثل علوم الأعصاب وعلم النفس التجريبي وعلم النفس التحويلي وعلم الاجتماع والأدب والفلسفة، إضافة لفروع أخرى.

تقدم المراجعة الناقدة التي أجراها (Walsh & Ungson,1991) أول إطار تكاملي للتفكير حول مفهوم الذاكرة التنظيمية، وقد أدى هذا العمل إلى بلورة ما يعرف الآن بالذاكرة التنظيمية بفصله عن الفروع المعرفية الأخرى. فالذاكرة التنظيمية هي المعلومات المخزنة داخل تاريخ المنظمة والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات الحالية. طور هذان الباحثان نموذجاً للذاكرة التنظيمية يقوم على اكتساب المعلومات كمرحلة أولى ومن ثم الاحتفاظ بها، واسترجاعها مما يشكل أساس الذاكرة التنظيمية. كما يقول (Walsh & Ungson,1991)، فإن الذاكرة التنظيمية يمكن تخزينها في:

- الأفراد العاملون في المنظمة.

- الثقافة التنظيمية السائدة.
- البيئة التنظيمية والبناءات التنظيمية والتحولات التنظيمية.

إضافة لذلك، فإن هناك إمكانية لتخزين الذاكرة التنظيمية خارج نطاق هذه العناصر، مثل الاحتفاظ بأرشيف خاص بالمنظمة يحتوي على تاريخها بشكل عام (Rowlinson at al, 2009).

يمكن النظر إلى الذاكرة التنظيمية على أنها مخزون تاريخي للمعرفة ذات القيمة التي وصلت إليها المنظمة من خلال نشاطها المستمر عبر سنوات. يمكن تحليل هذه المعرفة وبناؤها وتوزيعها بهدف إعادة استخدامها من أجل دعم عمليات اتخاذ القرارات الإدارية. وهذا يعني توسعة الناشطات بأكبر قدر ممكن من التخطيط الاستراتيجي للمنظمة بتشكيل الفروق الخاصة في تنفيذ المشاريع التنظيمية.

وقد أفاد الباحث من الأدب النظري في تحديد مكونات الاستبانة والعبارات التي تجسد كل مكون منها. كما وظف الأدب النظري في التأسيس للمشكلة وتفسير النتائج.

الدراسات السابقة

تناول هذا الفصل عدداً من الدراسات السابقة، وقد توزعت الدراسات بين مصدرين: الدراسات العربية والدراسات الأجنبية، وقد تم ترتيبها وفق التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم.

أجرى (Casey & Olivera, 2011) دراسة بعنوان: الانعكاسات حول الذاكرة التنظيمية والنسيان التنظيمي" في جامعة جورج واشنطن في الولايات المتحدة الأمريكية. هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الذاكرة التنظيمية والنسيان التنظيمي، وتحديد المناطق التنظيمية التي تحتاج للتطوير من أجل تحسين الفهم حول هذين البنائين (الذاكرة التنظيمية والنسيان التنظيمي). أشارت نتائج الدراسة إلى أن الذاكرة التنظيمية تلعب دوراً مركزياً في نظريات التعلم التنظيمي والنسيان.

غير أننا مازلنا نعرف القليل عن كيفية أن المعرفة تصبح جزءاً لا يتجزأ من الذاكرة التنظيمية أو الأسباب والعمليات التي من خلالها تضعف الذاكرة التنظيمية، وأن هناك ضرورة لفهم الطبيعة الديناميكية للذاكرة التنظيمية والنسيان، وفهم العمليات التي يستخدمها الأفراد في الاحتفاظ بالمعارف المختلفة، وعدم الاهتمام بالخبرات التنظيمية أو تذكر المعارف التنظيمية.

وأجرى (Rowlinson, et al, 2010) دراسة بعنوان: التذكر الاجتماعي والذاكرة التنظيمية. هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى صدق وبيان النماذج المقدمة في دراسات الذاكرة التنظيمية. تم استخدام المنهجية الناقدة القائمة على مراجعة الدراسات السابقة الخاصة في مفهوم الذاكرة التنظيمية. وتشير نتائج الدراسات السابقة إلى أن دراسات الذاكرة التنظيمية محددة بالجانب الإداري والتنظيمي المرتبط باستخدام الذاكرة التنظيمية في مجال إدارة المعرفة. وإن النماذج السائدة في دراسات الذاكرة التنظيمية هي أن الذاكرة التنظيمية عبارة عن وعاء للتخزين، لكن تم رفض هذا النموذج من قبل علماء النفس لأنه يتجاهل الخبرة الذاتية الإنسانية أي عملية التذكر، وخاصة الذاكرة الحديثة لدى الإنسان، وفشل نماذج دراسات الذاكرة التنظيمية بالأخذ بعين الاعتبار السياقات الاجتماعية والتاريخية المحددة لبناء الذاكرة التنظيمية، واستخدام الفردية المنهجية السائدة في دراسات الذاكرة التنظيمية، وهذا مما يجعل من الصعب الانخراط مع الأدبيات السابقة التاريخية والاجتماعية الذي تتوسع بشكل مستمر، خاصة دراسات الذاكرة التنظيمية. ومن هنا جاءت الدعوة لاستخدام منهجية بنائية اجتماعية نحو الذاكرة الجماعية، باعتبارها شكلاً من أشكال الذاكرة التنظيمية.

وأجرى (Ozdemir, 2010) دراسة بعنوان: "فقدان الذاكرة التنظيمية ومشاريع التعلم الالكتروني". هدفت هذه الدارسة للكشف عن سبب تكرار المؤسسات لإعادة نفس الأخطاء التي تحدث في محاولات وزارة التربية والتعليم في تركيا تطبيق التعلم الالكتروني، تكونت عينة الدراسة

من جميع العاملين في السلطات التربوية التركية في وزارة التربية والتعليم، الأكاديميين الموظفين الاستشاريين العاملين في هذه الوزارة. استخدمت الدراسة المنهجية النوعية القائمة على المقابلة المباشرة في عملية جمع البيانات، وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن وزارة التربية والتعليم في تركيا لم تكن قادرة على تنظيم النشر أو إعادة استخدام المعارف والخبرات المكتسبة من خلال دورة حياة خبرات مشاريع التعلم الالكتروني في هذه الوزارة، وبالتالي عدم القدرة على إيجاد ذاكرة تنظيمية.

أجرت (Marina & Isabell, 2010) دراسة بعنوان: "كيف تتذكر المؤسسات؟ تأثير الهيكل التنظيمي على الذاكرة التنظيمية" في جامعة ميونخ التكنولوجية في المانيا. هدفت الدراسة للتعرف على كيفية تأثير العوامل التنظيمية على بقاء المعارف وتخزينها داخل المؤسسات، وتأثير الهيكل التنظيمي على الذاكرة التنظيمية، حيث درست تأثير التخصصات لأبعاد الهيكل التنظيمي على الذاكرة التنظيمية، واعتمدت هذه الدراسة على بيانات من (122) مستجيب من أقسام الجامعة التي هي أساساً من أقسام الاستشارات المالية والصناعات الكهربائية. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن عوامل الهيكل التنظيمي، أي التخصص والعمليات التنظيمية مثل التدوين والمعلومات الشخصية والاتصالات الالكترونية لها تأثير على الذاكرة التنظيمية، والى أن تدوين المعلومات كاملة له علاقة بين التوحيد والذاكرة التنظيمية والاتصالات الالكترونية، والى أن عمليات تدوين المعرفة والاتصالات الالكترونية تؤدي إلى تشكيل الذاكرة التنظيمية لما لهذه العوامل من ارتباط فريد من نوعه مع عوامل الهيكل التنظيمي.

وفي دراسة أجراها (Gabriel & Carrion & Daniel, 2010) بعنوان: "ربط التعلم مع الإبداع من خلال الذاكرة التنظيمية والتكنولوجيا". في جامعة البولتكنك في اسبانيا. أشارت الدراسة إلى أن تكنولوجيا المعلومات توفر لأعضاء المنظمة مفاهيم واضحة مثل كتابة كتيبات

التعليمات. والذاكرة التنظيمية توفر المعرفة الضمنية والإجراءات والرؤى المشتركة بين الأفراد. وهذا يعني أن الأفراد داخل المؤسسة يتعلمون عن طريق استخدام كل من الذاكرة التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات، مما يؤدي إلى التفاعل مع المعلومات التنظيمية التي تسهم في تحسين احتياجات الابتكار التنظيمي. ومع ذلك، فإن الاستفادة من ذاكرة المنظمة أو البنية التحتية للتكنولوجيا لا يضمن أن يتم استخدام المعلومات المناسبة في الظروف المناسبة، أو يتم تحديث هذه المعلومات بشكل مناسب.

تفحص هذه الدراسة الأهمية النسبية لوجود الذاكرة التنظيمية والتكنولوجيا ودراسة تأثير وجود الذاكرة التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات على الظروف التي تعزز الإبداع التنظيمي. تمت الدراسة على الشركات الاسبانية الكبرى التي بلغ عددها (291). وجدت الدراسة أن ثقافة النسيان خطوة ضرورية في استخدام ذاكرة المنظمة أو من خلال البنية التحتية لتكنولوجيا الإبداع التنظيمي، على أن يعقبها تنظيم الذاكرة والتكنولوجيا التي لها تأثير إيجابي على الظروف التي تحفز الإبداع التنظيمي.

وقام (العمري، 2010) بدراسة بعنوان: "دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية". هدفت هذه الدراسة الوصفية إلى بيان دور تكنولوجيا المعلومات في بناء الذاكرة التنظيمية واستخدام الذكاء التنظيمي وتميز المؤسسات الأمنية التي تمتلكها وتحسين حل المشكلات التنظيمية، وكانت عينة الدراسة (المؤسسات الأمنية) في المملكة الأردنية الهاشمية. وقد وصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن بناء الذاكرة التنظيمية وإدامتها يحتاج إلى توفير البنى التحتية الأساسية من تكنولوجيا المعلومات الضرورية للمؤسسات الأمنية. وأن تعمل المؤسسات الأمنية على توفير البنى التحتية اللازمة للذاكرة التنظيمية من ثقافة تنظيمية واتصالات فاعلة، وتواجه عملية بناء نظم الذاكرة التنظيمية تحديات كبيرة تقع في ثقافة المؤسسة وصعوبة اكتساب

وتوثيق المعرفة الضمنية وجعل المعرفة الضمنية معرفة واضحة وحفظ الوثائق بدون حفظ السياق وتحديات تواجه إدارة المعرفة وتحديات تعود إلى عمال المعرفة وتحديات ممارسة تطوير النظام، وأن هناك العديد من تكنولوجيات إدارة المعرفة الداعمة لنظم إدارة المعرفة ومنها الذكاء الصناعي ونظم دعم القرار والنظم الخبيرة ونظم التفكير، وتحقيق المؤسسة الأمنية عدداً من المزايا بوجود الذاكرة التنظيمية منها تخزين المعرفة المنتشرة وغير المهيكلة فيها وتوثيق السياق المعرفي الأمني.

وفي دراسة بعنوان: "كفاية نظم المعلومات وأثرها في الذاكرة التنظيمية"، قام بها (الزعبي، 2009) بهدف التعرف إلى كفاية نظم المعلومات وأثرها في الذاكرة التنظيمية فضلاً عن تحديد مستوى توافر كفاية نظم المعلومات والذاكرة التنظيمية، ولتحقيق ذلك، طورت استبانه وزعت على عينة من شركات التأمين الأردنية المدرجة في بورصة عمان قوامها (5) شركات تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة وقد تم توزيع (96) استبانه على المديرين في تلك، كان من أبرز نتائج هذه الدراسة:

1. هناك مستويات جيدة لمدى توافر أبعاد كفاية نظم المعلومات، ومستويات متوسطة لتوافر أبعاد الذاكرة التنظيمية.
2. إن أكثر أبعاد كفاية نظم المعلومات تأثيراً في الذاكرة التنظيمية هي ملائمة محتوى معلومات النظام ودقتها، وعنصر الوقت في تقديم المعلومات، وتكامل المعلومات والحفاظ على سريتها، ومدى توثيق النظام، والدعم والتدريب المقدمان للمستفيد لاستخدام النظام.

وفي دراسة حالة قام بها (Joris & Nachoem, 2009) بعنوان: "الذاكرة التنظيمية: من ذاكرة التوقعات إلى الذاكرة الإجرائية". على المنظمات الهولندية في صناعة السينما لبيان أثر هذا

النوع الثاني من الذاكرة التنظيمية أي التوقعات التنظيمية كشرط مسبق ضروري لإيجاد النجاح والحفاظ على الذاكرة الإجرائية التنظيمية والذي هو أساس الأداء التنظيمي. أوضحت الدراسة أن الذاكرة التنظيمية ليست مجرد مخزون من المعرفة حول كيفية القيام بأشياء معينة فحسب، بل توقعات أعضاء المؤسسة في مواجهة بعضهم البعض والمؤسسة ككل. فإذا كان أعضاء المؤسسات عندهم توقعات أقل من الموجود كوفئوا بما هو منصوص عليه في العقود الرسمية وهؤلاء الأفراد هم أقل عرضة لمخاطر الاستثمار في مصادر المعرفة، وعلى الأرجح لا بدّ من التركيز على بناء موارد المعرفة الفردية والمتنقلة التي لها قيمة خارج حدود التنظيم. تقترح الدراسة سبلاً أخرى للبحث، ولاسيما فيما يتعلق بالآثار المتعلقة في انتقال العمالة على ذاكرة التوقعات التنظيمية.

وفي دراسة أجراها (Chen, Pin-Han & Yuan Mang-Shu. 2008) بعنوان: "أثر رواية القصص في بناء الذاكرة التنظيمية". هدفت الدراسة للكشف عن أهمية رواية القصص داخل المؤسسة للكشف عن أثر رواية القصص على بناء الذاكرة التنظيمية ودور القيم الموجودة في المؤسسة في رواية القصص أو عدم روايتها وتخزين وتبادل المعلومات أو المعرفة عن طريق تبادل المعارف. وحسب الدراسة فالذاكرة التنظيمية هي واحدة من الأصول غير الملموسة للمؤسسة حيث تخزن الخبرات والمعارف السابقة، وتدعم إستراتيجية المؤسسة، وتحسن فعالية المؤسسة. تبعا لذلك، من المهم إنشاء وتطوير الذاكرة التنظيمية. ويمكن تخزين الثقافة التنظيمية من خلال رواية القصص، وأنها هي واحدة من أدوات الاحتفاظ بالذاكرة التنظيمية. لهذا السبب لا يمكننا تجاهل تأثير رواية القصص على الذاكرة التنظيمية. إلى جانب ذلك، الجامعات مهمة في عصر الاقتصاد القائم على المعرفة بسبب تأثير الذاكرة التنظيمية على التفكير والسلوك، ومواقف الأعضاء، ففكر الجامعات وروحها، وثقافتها يمكن نقله عن طريق رواية القصص.

استخدمت الدراسة منهجية دراسة الحالة حيث تم إجراء مقابلات مع جميع الأكاديميين العاملين في جامعة (Shih Hsin) في تايون. أشارت نتائج الدراسة إلى:

1. أهمية رواية القصص من خلال رواية القصص والاتصال العاطفي بين أعضاء المنظمة يعمل على تنظيم وتحديد الذاكرة التنظيمية.
2. رواية القصص يمكن أن تساعد على تخزين الثقافة التنظيمية ونقل الخبرة والمعرفة وتحسين حيازتها والاحتفاظ بها والحفاظ على عملية إدارة الذاكرة التنظيمية.
3. ويمكن نقل قيم التنظيم وفعاليته من خلال روح رواية القصص. وفي الوقت نفسه، فأنه أمر إيجابي للموظفين.

وفي دراسة حالة قام بها (Weinberger & Teeni & Frank, 2008) بعنوان: "وجود الذاكرة التنظيمية أساس للتقييم"، على ميدان الهندسة في جامعة تل أبيب في إسرائيل للتعرف على أبعاد الذاكرة التنظيمية وطرائق تطور نظرية وجودها، تم توضيح مفهوم كل من الذاكرة الشخصية والتنظيمية والهيكلية، وخرجت الدراسة بهيكل بنائي مقترح للذاكرة التنظيمية، يتضمن العناصر المكونة لهذا الهيكل، إذ تتفاعل فيه الذاكرة التنظيمية والذاكرة الشخصية لتشكيل الذاكرة الهيكلية، بوجود المحتويات والوسائل التي تدعم عمل الذاكرتين.

واستخدم كونيلو (Quinello, 2006) دراسة الحالة لتقصي دور "الذاكرة التنظيمية والنسيان في أيجاد الصعوبات التنظيمية في إحدى الشركات". طبقت الدراسة على إحدى الشركات التقنية العاملة في الولايات المتحدة الأمريكية. أشارت نتائج الدراسة إلى أن الذاكرة التنظيمية قادرة على تحسين الأداء التنظيمي للشركة وان الاعتماد على الذاكرة التنظيمية في عملية اتخاذ القرارات والتعلم من الخبرات التنظيمية السابقة ساعد على تجاوز بعض نقاط الضعف في المنظمة.

وقام (Helene, Abel, et al, 2004) بدراسة بعنوان: "الذاكرة التنظيمية المبنية على وجود المنظمة في التعلم الالكتروني". استخدمت منهجية قائمة على بعض نماذج الذاكرة التنظيمية المستخدمة في مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية التي تستخدم برامج التعلم عن بعد. أشارت نتائج الدراسة إلى أن مفهوم الذاكرة التنظيمية في هذا النوع من المؤسسات التربوية قائم على التعلم التنظيمي، وأن استخدام الوسائل التكنولوجية في حفظ الملفات والخبرات والمعارف التنظيمية يعزز من الفوائد الممكن الحصول عليها من الذاكرة التنظيمية.

وأجرى (Weinberger & Frank, 2004) دراسة بعنوان: "المعرفة الضمنية: ربط الأشخاص بالذاكرة التنظيمية"، بهدف اقتراح نموذج للذاكرة التنظيمية يعتمد لغة موحدة في التعامل مع الحالات التي تستدعي عمل الذاكرة، وقد أفادت الدراسة بان هناك عدداً من الذاكرات التنظيمية التي تشكل الذاكرة الهيكلية (Structural Memory) (SM) والتي تتكون من الذاكرة التنظيمية والذاكرة الشخصية، مشيرة إلى ثلاثة تحديات تواجه بناء هيكل الذاكرة تركزت في: (شفافية المعرفة الضمنية وتعريف أنواع المعرفة وتركيب دورة حياة المعرفة الشخصية).

وأجرى (Wexler, 2002) دراسة بعنوان: "الذاكرة التنظيمية ورأس المال الفكري". تناولت الدراسة دور رأس المال الفكري في بناء وتكوين المعرفة في الذاكرة التنظيمية، وقد ركزت الدراسة على أربعة نماذج للذاكرة التنظيمية، أوضحت فلسفتها ومرتكزاتها الفكرية ممثلة ب(أنموذج صندوق الخزن والنموذج السردي (أو القصصي) والنموذج الإبداعي ونموذج المورد السياسي)، قدمت الدراسة مقارنة لادوار هذه النماذج إزاء رأس المال البشري ورأس المال الزبائني، كما قدمت ممارسات للذاكرة التنظيمية ولكل نوع من أنواع رأس المال الفكري سالفه الذكر فضلاً عن الفوائد والكلف المترتبة على تبني أي نوع منها.

أما دراسة العمري (2002) بعنوان: "آليات صنع القرار من وجهة نظر العمداء والرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية الأردنية". هدفت إلى التعرف إلى آليات وأساليب صنع القرار الإداري في الجامعات الحكومية في الأردن والتعرف على وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين حول توفر المعلومات في الوقت المناسب واحترام الرأي الآخر والتقيد بالقوانين والأنظمة في عملية صنع القرار. ومن خلال نتائج الدراسة جرى التأكيد على أن صنع القرار في الجامعات هو الوسيلة الأساسية التي تلجأ إليها الإدارة الجامعية لتحقيق أهداف وسياسة الجامعة وغاياتها في التدريس والبحث العلمي والخدمة العامة. كذلك تم التأكيد على أسلوب اللامركزية الإدارية والمالية والمشاركة من قبل أعضاء هيئة التدريس والطلبة في عملية صنع القرار الإداري في الجامعات من أجل تحقيق أهداف الإدارة وتنظيم جهوده وطاقات العاملين فيها وحشدها من أجل تحقيق الهدف أو الأهداف المرسومة والمخطط بلوغها.

أما مستوى إدراك العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية لتوافر المعلومات والوقت واحترام الرأي الآخر والتقيد بالقوانين والأنظمة واللوائح في عملية صناعة القرار فتشير الدراسة إلى أن مستوى الإدراك متوسط. وخرجت الدراسة بعدد من الاقتراحات والتوصيات من أهمها بناء قاعدة معلومات يسهل الوصول إليها وعدم مصادرة الرأي المخالف ومعاملته باحترام وبإتاحة الوقت للمناقشة والالتزام بشفافية القرارات والأسلوب الديمقراطي في اتخاذها وصناعتها وتطبيق لامركزية المسؤولية الإدارية المالية.

وهدفت دراسة (Conklin, 2001) بعنوان: "تصميم الذاكرة التنظيمية" إلى التعرف على المعيقات التكنولوجية والثقافية التي تحول دون اكتساب المعرفة وجعلها معرفة واضحة، إذ تستخدم برمجيات المجموعات والبريد الالكتروني وغيرها. ولكن هذه البرمجيات وحدها قد تخفق في إيجاد ذاكرة تنظيمية سهلة الوصول، لأن بناء الذاكرة التنظيمية بحاجة إلى جهد توثيق إضافي واضح

المنفعة بحيث يوصل إلى المعرفة المقصودة في سياقها التنظيمي، وقد حددت أربعة معيقات هي: صعوبة انتزاع المعرفة الضمنية وفقدان الوثائق للسياق التنظيمي ووثاقة الصلة وحجم المعلومات ومخاطر مقاضاة الشركة (أو النسيان التنظيمي). وقد توصلت الدراسة إلى تصميم نظام عرض للمعرفة يتغلب على المعيقات التي تحول دون اكتساب المعرفة الشكلية أثناء الاجتماعات وذلك بالتركيز على مدخل تحسين الاتصالات التي تقود إلى الفهم المشترك باستخدام مادة الانترنت وبرمجيات النص لاكتساب المعرفة من التفكير والتعلم من المشاريع المعقدة والكبيرة وتعزيز الذاكرة المتحصلة من فرق العمل وذاكرة المشروع، ويتكون نظام العرض من ثلاثة مكونات أساسية: الفوز بالمعرفة (Capture) وتنظيمها بشكل هيكلي (Structure) وأخيراً عرض المعرفة (Display) للمجموعة على شكل فضاء تشاركي معرفي يكتسب ويتعلم من السياق التفاعلي للمجموعة، كما تضمنت الدراسة جانباً أخراً أوضح الباحث من خلاله الخطوات اللازمة نحو بناء الذاكرة التنظيمية مقارنة بذاكرة الحاسوب وذاكرة البشر، خرجت بعرض أهم التقنيات الشائعة لانتزاع المعرفة الضمنية متمثله بأنظمة العرض ونظام المحادثات الإبداعية.

أجرت سيترمان وبول (Seetharman & Paul, 1999) دراسة بعنوان: "الذاكرة التنظيمية في اتخاذ القرارات الجماعية: استخدام النزاعات الجماعية البنائية"، بهدف الكشف عن أثر استخدام الذاكرة التنظيمية المحتفظ بها في الحاسوب على اتخاذ القرارات التنظيمية، استخدمت الدراسة منهجية الدراسة الناقدة حيث تم مراجعة الأدبيات السابقة التي بحثت في أثر الذاكرة التنظيمية على عملية اتخاذ القرارات التنظيمية بشكل عام. أشارت نتائج الدراسة إلى أن الذاكرة التنظيمية هي من العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار التنظيمي وأن مشاركة الذاكرة التنظيمية بين أعضاء المنظمة الواحدة يؤدي إلى تحسين القرار التنظيمي.

وهدفت دراسة (Weinberger & Te’eni, 2008) بعنوان: "العمل الذهني: اندماج الذاكرة التنظيمية ونظم الإدارة الانسيابية"، إلى حل مشكلات الإدارة الانسيابية، وذلك من خلال دمج مفاهيم الإدارة الانسيابية وفكرة أنظمة المعلومات والذاكرة التنظيمية، وقد قدمت الدراسة عرضاً نظرياً للتعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية مشيرة إلى دورها في تسهيل تدفق العمل. خرجت الدراسة باستنتاج أن الانسيابية تكون مفككة أفقياً وعمودياً عندما لا يكون هناك دور لنظم معلوماتها التي تغذي الذاكرة التنظيمية وتتغذى منها بنفس الوقت.

وفي دراسة (Arnold, 1997) بعنوان: "حماية الذاكرة التنظيمية من النسيان". أجريت على شركات الطيران في لندن في المملكة المتحدة. أوضحت طبيعة المتغيرات البيئية التي تشهدها بيئة الأعمال وانعكاسات هذه التغيرات على كفاءتها وفاعليتها، مشيرة إلى التقليص الإداري (Downsizing) وإعادة الهيكلة والتطورات التي طرأت على حياة العاملين، وعلى سبيل المثال تقليص ساعات العمل وتدخلات الدولة والنقابات والتوظيف المؤقت ومفاهيم العمالة المتحركة، وما يترتب على ذلك من فقدان المنظمة لذاكرتها التنظيمية جراء هذه الممارسات، وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى بعض الجوانب السلبية التي تتركها هذه الممارسات على محتوى ذاكرة المنظمة ومن بينها صعوبة تكيف العاملين الجدد وظاهرة الاغتراب الوظيفي (Functional Alienation) ومصاعب التطبيع الاجتماعي التنظيمي Organizational Social (Normalization).

وهدفت دراسة (Walsh & Ungson , 1991) بعنوان: "الذاكرة التنظيمية". إلى إيجاد نقلة نوعية في مفهوم الذاكرة التنظيمية ومكوناتها، إذ انتقدت الفهم الذي استند إلى منطلقات صناعية في بناء مكوناتها والذي كان سائداً، وتحولت بها إلى المفهوم الذي يشرك المكون العقلي البشري ولا تكاد الدراسات التي بحثت في موضوع الذاكرة أن تتجاهل دور هذه الدراسة الرائدة، إذ

أنها لفتت الانتباه إلى دور الأشخاص في تركيب هيكل الذاكرة التنظيمية كونهم أحد أهم مكوناتها، فضلاً عن إنها جاءت بمفهوم الأرشيف الخارجي الذي تضمن الزبون بوصفه أحد مصادر المعرفة التي تغذي ذاكرة المنظمة. وحددت هذه الدراسة مخازن الذاكرة بستة مخازن هي:(الأشخاص والثقافة التنظيمية والتحولات والهيكل التنظيمي وبيئة المنظمة)، ويتركز وجود هذه المخازن داخل المنظمة فضلا عن المكون السادس الأرشيف الخارجي.

وقام الطراونة (1989) بدراسة بعنوان: "مجالات تطوير الإدارة الجامعية". هدفت إلى تحديد المجالات المحتملة لتطوير الإدارة الجامعية وبحث عملية صنع القرارات وقد أظهرت نتائجها ثلاثة مجالات ضرورية لتطوير الإدارة الجامعية وهي: اعتماد القرارات الإدارية على كل من الحقائق والقيم ومراعاة التخصص في عملية صنع القرار، والبعد الأخلاقي في القرارات الإدارية والجامعية. وبينت الدراسة أهمية دراسة تأثير نظام القيم الاجتماعي على البنية الرسمية للتنظيم لأن القيم تشكل جانباً أساسياً في صنع القرارات الإدارية وأظهرت ضرورة تطبيق مبدأ لامركزية القرارات بدرجة تتناسب مع درجة تطور الجامعة ومع الأهداف المحددة للاستفادة من القدرات الإبتكارية والخلاقة للعاملين.

تعقيب على الدراسات السابقة

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة التي تحدثت عن الذاكرة التنظيمية واتخاذ القرار فأنه يمكن الوصول إلى:

- لقد تم تناول موضوع الذاكرة التنظيمية من قبل عدد لا باس به من الباحثين لما له من أهمية في تطوير المؤسسات من أجل الابتعاد عن الازدواجية في اتخاذ القرار وتكرار التجارب السابقة غير الناجحة.

- ربطت بعض الدراسات السابقة بين الذاكرة التنظيمية وبعض المفاهيم مثل النسيان التنظيمي (Casey and Olivera, 2011) والإبداع التنظيمي ورأس المال الفكري (Wexler, 2002) والتقييم (Weinberger & Teenie, 2008).

- رصدت بعض الدراسات التحول في مفهوم الذاكرة التنظيمية خاصة من المفهوم التقني إلى الإنساني ومن الاقتصار على المعرفة الصريحة للضمنية (Walsh and Ungson, 1991; Weinberger and Frank, 2004; Joris and 2009)

- اهتمت دراسات أخرى بعلاقة التأثير والتأثر بين الذاكرة التنظيمية وعناصر أخرى. اهتمت دراسة Marina and Isabel (2010) بتأثير الهيكل التنظيمي على الذاكرة التنظيمية. واهتمت دراسة العمري (2009) بدراسة تأثير التكنولوجيا وإدارة المعرفة بناء الذاكرة. واهتمت دراسة Chen & Yuan (2008) بأثر رواية القصص في بناء الذاكرة.

- توصلت الدراسات السابقة إلى ضرورة توفير شبكة نظم معلومات يتم من خلالها توفير المعلومات للعاملين يتسنى لهم المشاركة في إدارة المؤسسات، وإتباع سياسات الباب المفتوح والإفصاح عن المعلومات والمشاركة في صناعة القرارات من أجل تفعيل استخدام الذاكرة التنظيمية (الزعبي، 2009).

- خلصت الدراسات السابقة إلى وجود عدد من المعوقات التي تحدّ تبني بناء الذاكرة التنظيمية تتمثل بضعف الاهتمام بالمعرفة الضمنية للعاملين وجعل المعرفة الضمنية معرفة واضحة كذلك حفظ الوثائق بدون حفظ السياق وكبر حجم الذي ستتسع له الذاكرة التنظيمية خاصة مع انتشار استخدام الثورة التكنولوجية ومشكلة النسيان التنظيمي مع مرور الزمن في المؤسسات (Conklin, 2001).

- استخدمت الدراسات السابقة مناهج بحثية متعددة مثل دراسة الحالة (Weinberger & Teeni & Frank, 2008؛ Quinello, 2002) والدراسات الميدانية (الزعبي، 2009؛ والعمري، 2009) والنظرية (Cassey and Olivera, 2011; Walsh & Ungson, 1991).
- أكدت بعض الدراسات السابقة على أهمية الذاكرة التنظيمية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية من خلال توعية العاملين بأهمية الذاكرة التنظيمية وتطبيقها في عملية اتخاذ القرار من خلال الأدلة والندوات والمحاضرات وسائل الإعلام (Seethornen & Paul, 1999; Walsh and Ungson, 1991).
- معظم الدراسات أجريت في شركات أو مؤسسات أعمال بينما الدراسات التي أجريت على المؤسسات التعليمية وخاصة الجامعات قليلة (Ozdenir, 2010; Chen and Yuan, 2008; Helena, 2004)
- الدراسات العربية حول الذاكرة التنظيمية قليلة جداً (الزعبي، 2009؛ والعمري، 2009)، ولا توجد أي دراسة عربية في ميدان التعليم والتعليم العالي بشكل خاص.
- هناك بعض الدراسات أجريت على اتخاذ القرار في الأردن (العمري، 2002 ؛ الطروانة1989).
- أفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تكوين مفهوم الذاكرة التنظيمية وتحديد مكوناتها وعلاقتها بتحسين القرار.
- ما يميز هذه الدراسة عن غيرها: أنها الدراسة الأولى في الأردن والعالم العربي على حد علم الباحث التي تناقش مدى الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية وتوظيفها في تحسين اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية الرسمية.

- استخدام المنهج الاسترجاعي Retrospective Methodology وذلك بالمقارنة بين استجابات القادة الأكاديميين السابقين والحاليين. وهو منهج لم يستخدم من قبل في الدراسات الوصفية العربية.

الفصل الثالث
الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل وصفاً لمجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة وطرق التحقق من صدقها وثباتها، وإجراءات تنفيذها، والمتغيرات المستقلة والتابعة، والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات والتوصل إلى نتائج الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية (الأردنية، اليرموك، مؤتة) للعام الجامعي 2012/2011 والتي شملت على (43) عميداً و(86) نائباً للعميد و(195) رئيساً للقسم، والبالغ عددهم (324) بين عميد ونائب عميد ورئيس قسم.

عينة الدراسة

تم أخذ عينة طبقية عشوائية متناسبة تألفت من (118) قائداً أكاديمياً من مجتمع الدراسة، موزعين على ثلاث جامعات رسمية (الأردنية واليرموك ومؤتة) والجدول رقم (2) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير (الجنس والمركز الوظيفي والرتبة الأكاديمية والخبرة).

جدول (2)

خصائص عينة الدراسة

الفئات		التكرار		النسبة	
		ع	س	ع	س
الجنس	ذكر	81	26	89.0	96.3
	أنثى	10	1	11.0	3.7
	المجموع	91	27		
المركز الوظيفي	عميد	18	6	19.8	22.2
	نائب عميد	29	5	31.9	18.5
	رئيس قسم	44	16	48.4	59.3
	المجموع	91	27		
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	33	10	36.3	37.0
	أستاذ مشارك	49	16	53.8	59.3
	أستاذ مساعد	9	1	9.9	3.7
	المجموع	91	27		
الخبرة	اقل من 10	25	3	27.5	11.1
	10-15	45	23	49.5	85.2
	أكثر من 15	21	1	23.1	3.7
	المجموع	91	27		
	المجموع	91	27	100.0	100.0

ع = على رأس عمله س = سابق

وبعد توزيع أداة الدراسة على أفراد الدراسة، تم الحصول على (118) استبانه بنسبة (47.2) من مجموع (250) استبانه، وكانت نسبة المستعاد منخفضة بسب ضعف تعاون المشاركين مع الباحث. وبذلك تصبح مجموع الاستبانات المسترجعة والخاضعة للتحليل الإحصائي(118) استبانه.

منهج الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي وكذلك المنهج الاسترجاعي، والمنهج الوصفي هو المنهج الشائع الاستخدام في العلوم الإنسانية والاجتماعية والذي يقوم على جمع البيانات لوصف الظاهرة وتحليلها.

أما المنهج الاسترجاعي Retrospective Methodology فهو منهج يعتمد على جمع بيانات عن أحداث ماضية بهدف قياس وفهم التغير الذي يطرأ مع الزمن وتحديد ما إذا كان هناك أي تغير ملحوظ، وذلك لأغراض وصفية أو استطلاعية (Maxfiled & Babbie, 2001). وبرغم الانتقاد الموجه للمنهج الاسترجاعي المتمثل بصعوبة تذكر بعض البيانات التي قد تحتاج نظراً لأن الذاكرة بطبيعتها انتقائية وقد تدخل كل أنواع التحيزات إلى الدراسة إلا أن بعض الباحثين (Slotsve, Carness, Sarver & Watkins, 2008) يرون أن الملامح الرئيسية للأحداث التي يتذكرها الناس بعد فترة تظل دقيقة إلى حد كبير خاصة إذا كانت تلك الأحداث أو التجارب لها معنى خاص لديهم. هذا ويشيع استخدام المنهج الاسترجاعي في الطب والتاريخ والقانون. ونادراً جداً إن لم يكن معدوماً استخدامه في بحوث الإدارة التربوية في حدود علم الباحث. وتمثل المنهج الاسترجاعي في هذه الدراسة بالطلب من قادة أكاديميين سابقين استرجاع تجربتهم السابقة بالإجابة على الاستبانة.

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانه مكونة من أربعة مجالات (المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة والعوامل المؤثرة في الذاكرة وتحسين اتخاذ القرار). وقد مرت الاستبانة بعدة مراحل حتى وصلت إلى شكلها النهائي، وهذه المراحل هي:

المرحلة الأولى: تم الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة وذلك لتحديد المكونات الرئيسية ثم الفرعية للذاكرة التنظيمية وصياغة العبارات التي تمثل كل مكون. كما أدرج محوران لعملية اتخاذ القرار وفعاليته في الجامعات الأردنية. وقد وضعت الإستبانة بشكلها الأولي وبلغ عدد فقراتها (107) أنظر ملحق رقم (2).

المرحلة الثانية: تم عرض الإستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الجامعة الأردنية وجامعة اليرموك وعددهم (10) محكمين أنظر ملحق رقم (3)، وذلك للتأكد من دقة وصحة فقرات الإستبانة ومدى وضوحها وملاءمة فقراتها لمجالاتها، وفي ضوء آرائهم وملاحظاتهم، قام الباحث بتعديل وحذف بعض الفقرات، وإعادة صياغة بعضها الآخر، لتصبح أكثر تحقيقا لأهداف الدراسة. وقد أصبحت الإستبانة في صورتها النهائية تحتوى (70) فقرة موزعة على أربعة مجالات (المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة والعوامل المؤثرة في الذاكرة وتحسين اتخاذ القرار)، أنظر ملحق رقم (1)، ويوضح الجدول رقم (3) عدد فقرات كل مجال.

جدول (3)

مدى الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية وتوظيفها في تحسين اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين

الرقم	المجال	أرقام الفقرات في الاستبانة	عدد الفقرات
.1	**المعرفة الضمنية وتضم:**	1 – 16	16
	أ. معرفة ما لدى العاملين من خبرات ومعارف	1 – 11	
	ب. تبادل المعرفة بين الزملاء	12 – 16	
.2	**المعرفة الصريحة وتضم:**	17 – 34	18
	أ. كفاءة الذاكرة	17 – 26	
	ب. أمن الذاكرة	27 – 34	
.3	**العوامل المؤثرة في الذاكرة وتضم:**	35 – 53	19
	أ. سياسة الجامعة	35 – 42	
	ب. الثقافة التنظيمية	43 – 53	
.4	**تحسين اتخاذ القرار ويضم:**	54 – 70	17
	أ. توظيف الذاكرة التنظيمية في اتخاذ القرار	54 – 59	
	ب. فعالية القرار	60 – 70	
المجموع			70

وتحسب العلامة النهائية لكل مجال، وفقا لمجموع الإجابات لكل فقرة من الفقرات وفق سلم ليكرت المتعدد الخماسي، فكانت مستويات الإجابة: (دائماً، كثيراً، أحياناً، نادراً، لا يحدث). ولغايات هذه الدراسة اعتمد الباحث الفئات التالية:

- 1.00 – 1.49 درجة متدنية جداً.
- 1.50 – 2.49 درجة متدنية.
- 2.50 – 3.49 درجة متوسطة.
- 3.50 – 4.49 درجة عالية.
- 4.50 – 5.00 درجة عالية جداً.

صدق أداة الدراسة

للتحقق من صدق أداة الدراسة، اعتمد الباحث طريقة البناء المفاهيمي، فقد تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية والتي تكونت من (110) فقرة على (10) محكمين ممن يحملون الدكتوراه في تخصصات الإدارة التربوية وأصول التربية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية وجامعة اليرموك وقد طلب الباحث من المحكمين إبداء ملاحظاتهم وآرائهم حول مدى صدق هذه الفقرات ومناسبتها لتحقيق أهداف الدراسة، ومناسبة كل فقرة للمجال الذي تنتمي إليه، وإضافة أية فقرات يرونها مناسبة، وبعد استعادة الإستبانات من المحكمين المتخصصين تم إجراء التعديلات والملاحظات والإضافات المناسبة، واستبعاد الفقرات التي لم يوافق عليها، بالإضافة إلى دمج الفقرات المتشابهة، وقد قل عدد الفقرات بحيث أصبح مجموع فقرات الاستبانة بعد التعديل (70) فقرة. وهي صورة الاستبانة النهائية ملحق رقم (1).

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات الأداة، تم حساب الاتساق الداخلي على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة عددها (13) حسب معادلة كرونباخ ألفا، إذ بلغت (0.94) واعتبرت هذه النسبة مناسبة لغايات هذه الدراسة. والجدول (4) يبين هذه المعاملات.

جدول (4)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ الفا

المجالات	الاتساق الداخلي
1. المعرفة الضمنية	0.91
أ.معرفة الجامعة ما لدى العاملين من خبرات ومعارف	0.81
ب. تبادل المعرفة بين الزملاء	0.71
2. المعرفة الصريحة	0.85
أ. كفاءة الذاكرة	0.86
ب. أمن الذاكرة	0.83
المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة	0.88
3. العوامل المؤثرة في الذاكرة	0.84
أ. سياسة الجامعة	0.83
ب. الثقافة التنظيمية	0.85
4. تحسين اتخاذ القرار	0.88
أ. توظيف الذاكرة التنظيمية في اتخاذ القرار	0.81
ب. فعالية القرار	0.81
العوامل المؤثرة في الذاكرة واتخاذ القرار	0.86
الأداة ككل	0.94

إجراءات الدراسة

بعد إعداد وتطوير أداة الدراسة في صورتها النهائية والتأكد من صدقها وثباتها قام الباحث بالإجراءات التالية:

- حصول الباحث على كتب رسمية من رئاسة جامعة اليرموك إلى رؤساء الجامعات الأردنية لتسهيل مهمة الباحث في تطبيق أداة الدراسة وتوزيع الاستبانات على أفراد مجتمع الدراسة.
- قام الباحث بتوزيع الاستبانات على أفراد مجتمع الدراسة في الجامعات الأردنية الرسمية وتم استرجاعها بعد فترة زمنية كافية، ومن ثم العمل على إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة.

متغيرات الدراسة:

تناولت هذه الدراسة المتغيرات التالية:

1. **المتغيرات المستقلة وتشمل:** الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية.

2. **المتغيرات التابعة وتشمل:**

- مدى توظيف الذاكرة التنظيمية.
- تحسين اتخاذ القرار.

3. **المتغيرات الوسيطة وتشمل:**

- متغير الجنس، وله فئتان: (ذكر، أنثى).
- متغير الرتبة الأكاديمية، وله ثلاثة مستويات: (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد).
- متغير المركز الوظيفي، وله ثلاثة مستويات: (عميد، نائب عميد، رئيس قسم).
- متغير الخبرة، وله ثلاثة مستويات: ((أقل من 10)، (10- 15)، (أكثر من 15)).

المعالجة الإحصائية

1. للإجابة عن السؤالين الأول والثاني والثالث، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على مجالات الدراسة، وعلى فقرات كل مجال من مجالات أداة الدراسة.
2. للإجابة عن السؤال الرابع والخامس تم حساب معامل ارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة.
3. للإجابة عن السؤال السادس تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة كما تم تحليل التباين الرباعي على المجالات ككل.
4. للإجابة عن السؤال السابع تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار (t).

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة الكشف عن وجهة نظر القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية لمدى الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية وتوظيفها في تحسين اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين، وقد أسفرت هذه الدراسة عن نتائج سيتم عرضها وفقا لأسئلة الدراسة، وباستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الرباعي المتعدد ومعامل ارتباط بيرسون واختبار (t) وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة:

السؤال الأول: "**ما مدى الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية؟**"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية والجدول (5) يوضح ذلك.

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعرفة الضمنية والصريحة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
	1	المعرفة الضمنية	3.16	0.54	متوسطة
	2	المعرفة الصريحة	3.20	0.62	متوسطة

يبين الجدول (5) أن الاهتمام بالذاكرة التنظيمية جاء متوسطاً سواء فيما يتعلق بالمعرفة الضمنية أو الصريحة فقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.16–3.20).

أولا: المعرفة الضمنية

يبين الجدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال (المعرفة الضمنية) ككل، لمدى الاهتمام بالذاكرة التنظيمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية.

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعرفة الضمنية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	معرفة الجامعة ما لدى العاملين من خبرات ومعارف	3.20	0.62	متوسطة
2	2	تبادل المعرفة بين الزملاء	3.12	0.55	متوسطة
		المعرفة الضمنية	3.17	0.53	متوسطة

يبين الجدول (6) المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.12-3.20)، حيث جاء مجال معرفة الجامعة ما لدى العاملين من خبرات ومعارف في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.20)، بينما جاء مجال تبادل المعرفة بين الزملاء في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (3.12)، وبلغ المتوسط الحسابي للمعرفة الضمنية ككل (3.17).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدى، حيث كانت على النحو التالي:

أ. معرفة الجامعة ما لدى العاملين من خبرات ومعارف

يبين الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات معرفة الجامعة ما لدى العاملين من خبرات ومعارف في مجال (المعرفة الضمنية) لمدى الاهتمام بالذاكرة التنظيمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية.

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات معرفة الجامعة ما لدى العاملين من خبرات ومعارف مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	يتم التعرف على خبرات ومعارف العاملين الملتحقين بالجامعة حديثا من خلال ندوات أو محاضرات وبعض الفعاليات التي تعقد لهذا الغرض.	3.54	1.04	عالية
2	4	يترك الملتحقون حديثا وشأنهم للتعرف على توقعات أدوارهم ومهامهم.	3.31	1.05	متوسطة
3	5	تستغل بعض المناسبات (الترقيات، الجوائز وما شابه) للإحاطة بما لدى العاملين من خبرة من خلال تنظيم محاضرة خاصة أو ندوة لهذا الغرض.	3.30	1.08	متوسطة
4	2	يتم التعرف على ما لدى من ينضمون للجامعة حديثا من معارف وخبرات سابقة من خلال تفريغ ذلك في ملفات وسجلات يمكن الرجوع إليها عند الحاجة.	3.25	0.93	متوسطة
4	7	يُحدّث العاملون البيانات والمعلومات المتعلقة بهم دون حاجة لطلب منهم.	3.25	1.05	متوسطة
6	8	تحتفظ الإدارة بتقارير يقدمها العاملون عن الفعاليات التي يحضرونها.	3.22	0.96	متوسطة
7	10	توجد لدى الإدارة بيانات عن إنجازات العاملين وإخفاقاتهم.	3.14	0.96	متوسطة
8	9	تحتفي الإدارة بنجاح العاملين بنشر قصص نجاحهم وتعريف الزملاء بها.	3.12	1.05	متوسطة
9	6	يبادر العاملون الذين يحضرون (ندوات، مؤتمرات، ورش، وما شابه) إلى تقديم تقارير عن تلك الفعاليات.	3.07	1.13	متوسطة
10	11	تستطيع الجامعة استخلاص المعرفة الضمنية للعاملين من خلال (المحاورات واللقاءات والاتصالات الهاتفية والبريد الالكتروني) عند صنع القرار.	3.04	0.93	متوسطة
11	3	يُزود من ينضم حديثا للجامعة بفكرة عن تاريخها ورؤيتها وتوجهاتها وتطلعاتها.	2.91	1.00	متوسطة
		معرفة الجامعة ما لدى العاملين من خبرات ومعارف	3.20	0.62	متوسطة

يبين الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (2.91– 3.54)، وأنه لم تحظ سوى فقرة واحدة بمستوى عالٍ وهي الفقرة رقم (1)، والتي تنص على "يتم التعرف على خبرات ومعارف العاملين الملتحقين بالجامعة حديثا من خلال ندوات أو محاضرات وبعض الفعاليات التي تعقد لهذا الغرض" في المرتبة الأولى وجاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.54)، بينما جاءت الفقرة رقم (3) ونصها "يُزود من ينضم حديثا للجامعة بفكرة عن تاريخها ورؤيتها وتوجهاتها وتطلعاتها" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.91). وبلغ المتوسط الحسابي لمعرفة الجامعة ما لدى العاملين من خبرات ومعارف ككل (3.20).

ب. تبادل المعرفة بين الزملاء

يبين الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تبادل المعرفة بين الزملاء في مجال (المعرفة الضمنية) لمدى الاهتمام بالذاكرة التنظيمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية.

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تبادل المعرفة بين الزملاء مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	12	يبدي حديثو الخبرة تواضعا واستعدادا للتعلم من زملائهم الأكثر خبرة.	3.48	1.03	متوسطة
2	16	تسهم العلاقات الاجتماعية والزمالات والصداقات في حل الكثير من مشكلات العمل وصعوباته.	3.14	0.91	متوسطة
3	14	عندما يترك العاملون الجامعة يصعب على الجامعة الإفادة منهم.	3.05	0.96	متوسطة
4	15	يوجد لدى العاملين شبكة معارف يتبادلون معها الخبرات والآراء.	3.04	0.86	متوسطة
5	13	يحتفظ العاملون بخبراتهم ومعارفهم لأنفسهم ويحجبونها عن غيرهم.	2.87	1.01	متوسطة
		تبادل المعرفة بين الزملاء	3.12	0.55	متوسطة

يبين الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (2.87– 3.48)، حيث جاءت الفقرة رقم (12) والتي تنص على "يبدي حديثو الخبرة تواضعا واستعدادا للتعلم من زملائهم الأكثر خبرة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.48)، بينما جاءت الفقرة رقم (13) ونصها "يحتفظ العاملون بخبراتهم ومعارفهم لأنفسهم ويحجبونها عن غيرهم" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.87). وبلغ المتوسط الحسابي لتبادل المعرفة بين الزملاء ككل (3.12).

ثانيا: المعرفة الصريحة

يبين الجدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال (المعرفة الصريحة) ككل، لمدى الاهتمام بالذاكرة التنظيمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية.

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعرفة الصريحة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	كفاءة الذاكرة	3.17	0.53	متوسطة
2	2	أمن الذاكرة	3.15	0.66	متوسطة
		المعرفة الصريحة	3.16	0.54	متوسطة

يبين الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.15–3.17)، حيث جاء مجال كفاءة الذاكرة في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.17)، بينما جاء مجال أمن الذاكرة في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (3.15)، وبلغ المتوسط الحسابي للمعرفة الصريحة ككل (3.16).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدى، حيث كانت على النحو التالي:

أ. كفاءة الذاكرة:

يبين الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كفاءة الذاكرة في مجال (المعرفة الصريحة) لمدى الاهتمام بالذاكرة التنظيمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية.

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كفاءة الذاكرة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	17	يصعب الوصول للبيانات والمعلومات التي تم تخزينها عندما يتم استبدال موظفي جهاز السكرتاريا.	3.46	0.96	متوسطة
2	25	تتيح نظم المعلومات وتخزين البيانات (البيانات والمعلومات) التي يطلبها العاملون.	3.27	0.93	متوسطة
3	26	يتم الاحتفاظ ببيانات ومعلومات عن جميع ما يتعلق بالدائرة وتنسيقه في جهة معينة.	3.21	0.93	متوسطة
4	24	تنظم الذاكرة المؤسسية (السجلات والملفات والوثائق) بمعرفة إدارة تكنولوجيا المعلومات.	3.15	0.98	متوسطة
5	18	يتم تحديث البيانات والمعلومات ذات الصلة بعمل الإدارة أولا بأول.	3.14	0.86	متوسطة
6	23	تتباطأ إدارة تكنولوجيا المعلومات في معالجة المشكلات التي تواجه جهاز الدعم الفني.	3.13	0.90	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
7	22	تضـيع البيانــات والمعلومــات نتيجــة قـدم أجهزة الكومبيوتر وتعرضها للعطل.	3.12	0.94	متوسطة
8	20	تُنظم السجلات الورقية والإلكترونية حسب نتائج تحليل الاحتياجات.	3.09	0.86	متوسطة
9	21	تُنظم جلسات لمراجعة البيانات واستخلاص معلومات ومعرفة ذات جدوى منها.	3.08	0.95	متوسطة
10	19	يـتم تحليـل الاحتياجـات المعرفيــة لــلإدارة كخطـوة للبحـث عـن البيانــات والمعلومــات ذات الصلة.	3.01	0.94	متوسطة
		كفاءة الذاكرة	3.17	0.53	متوسطة

يبين الجدول (10) إن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.01− 3.46)، حيث جاءت الفقرة رقم (17) والتي تنص على "يصعب الوصول للبيانات والمعلومات التي تم تخزينها عندما يتم استبدال موظفي جهاز السكرتاريا" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.46)، بينما جاءت الفقرة رقم (19) ونصها "يتم تحليل الاحتياجات المعرفية للإدارة كخطوة للبحث عن البيانات والمعلومات ذات الصلة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.01). وبلغ المتوسط الحسابي لكفاءة الذاكرة ككل (3.17).

ب. أمن الذاكرة

يبين الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أمن الذاكرة في مجال (المعرفة الصريحة) لمدى الاهتمام بالذاكرة التنظيمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية.

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أمن الذاكرة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	31	تعمل الجامعة على حماية سجلات الإدارة وهناك نسخ احتياط عند الحاجة.	3.33	1.01	متوسطة
2	27	تتوفر خرائط معدة مسبقا حددت فيها أماكن المعرفة ومستودعاتها.	3.25	1.01	متوسطة
3	34	تتسم العلاقات بالوضوح بين المشاركين بالمعرفة والمعلومات والوحدات المؤسسية.	3.18	1.08	متوسطة
4	29	يسهل اكتشاف أي تلاعب بالبيانات أو المعلومات.	3.16	0.91	متوسطة
4	30	يوجد مساءلة للتقصير في تخزين البيانات والمعلومات.	3.16	0.91	متوسطة
6	32	يستعان بخبراء للمساعدة في حفظ الذاكرة وأمنها.	3.10	0.93	متوسطة
7	33	تحدد الجامعة الأشخاص الذين يستطيعون الاستفادة من ذاكرتها.	3.01	0.97	متوسطة
8	28	تتم مراجعة إستراتيجية الأرشفة من أجل حماية الحقوق القانونية والحماية الفكرية.	2.99	0.94	متوسطة
		أمن الذاكرة	3.15	0.66	متوسطة

يبين الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (2.99–3.33)، حيث جاءت الفقرة رقم (31) والتي تنص على "تعمل الجامعة على حماية سجلات الإدارة وهناك نسخ احتياط عند الحاجة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.33)، بينما جاءت الفقرة رقم (28) ونصها "تتم مراجعة إستراتيجية الأرشفة من أجل حماية الحقوق القانونية والحماية الفكرية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.99). وبلغ المتوسط الحسابي لأمن الذاكرة ككل (3.15).

السؤال الثاني: "ما العوامل المؤثرة في بناء الذاكرة التنظيمية؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل المؤثرة في بناء الذاكرة والجدول (12) أدناه يوضح ذلك.

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل المؤثرة في الذاكرة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	الثقافة التنظيمية	3.26	0.50	متوسطة
2	1	سياسة الجامعة	3.22	0.64	متوسطة
		العوامل المؤثرة في الذاكرة	3.24	0.49	متوسطة

يبين الجدول (12) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.22–3.26)، حيث جاء مجال الثقافة التنظيمية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.26)، بينما جاء مجال سياسة الجامعة في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (3.22)، وبلغ المتوسط الحسابي للعوامل المؤثرة في الذاكرة ككل (3.24).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدى، حيث كانت على النحو التالي:

أ. سياسة الجامعة

يبين الجدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات سياسة الجامعة في مجال (العوامل المؤثرة في الذاكرة) للعوامل المؤثرة في بناء الذاكرة التنظيمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية.

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات سياسة الجامعة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	35	توجد سياسة صريحة للجامعة لتعزيز الذاكرة التنظيمية.	3.38	0.95	متوسطة
2	37	تقوم سياسة الجامعة على تدوير الوظائف والمراكز بين العاملين.	3.32	0.91	متوسطة
3	42	تُوثق تجارب وخبرات المؤسسة للاستفادة من ذاكرة المؤسسة.	3.29	0.93	متوسطة
4	41	تحتفظ الجامعة بعناوين العاملين البريدية والإلكترونية وأرقام هواتفهم بملفات وتحدثها باستمرار.	3.23	0.92	متوسطة
5	36	ترسخ الجامعة فكرة أن البيانات والمعلومات مورد أساسي من موارد الجامعة.	3.21	0.99	متوسطة
5	38	تقوم سياسة الجامعة على التدريب المستمر للعاملين للإحاطة بعمل الجامعة ولإتقان أدوارهم.	3.21	1.13	متوسطة
7	39	تتم التغطية على السلبيات وأوجه القصور وحالات الفشل.	3.05	0.90	متوسطة
8	40	تتم الاستعانة بالمتخصصين من العاملين في الجامعة لمواجهة القضايا المختلفة.	3.04	0.97	متوسطة
		سياسة الجامعة	3.22	0.64	متوسطة

يبين الجدول (13) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.04– 3.38)، حيث جاءت الفقرة رقم (35) والتي تنص على "توجد سياسة صريحة للجامعة لتعزيز الذاكرة التنظيمية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.38)، بينما جاءت الفقرة رقم (40) ونصها "تتم

الاستعانة بالمتخصصين من العاملين في الجامعة لمواجهة القضايا المختلفة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.04). وبلغ المتوسط الحسابي لسياسة الجامعة ككل (3.22).

ب. الثقافة التنظيمية

يبين الجدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الثافة التنظيمية في مجال (العوامل المؤثرة في الذاكرة) للعوامل المؤثرة في بناء الذاكرة التنظيمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية.

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الثقافة التنظيمية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	47	يبدو المسؤول وكأنه يحتكر الحكمة (سلطة المركز هي السائدة).	3.47	0.94	متوسطة
2	46	يعمل المسؤول عندما يتسلم مركزا وكأنه يبدأ من الصفر.	3.45	1.00	متوسطة
3	43	يثمن العاملون إنجازات بعضهم.	3.42	0.92	متوسطة
4	49	يعمل العاملون للتميز وتجاوز التوقعات والوصول للمستويات العالمية في الأداء وليس لمجرد الأداء العادي.	3.31	0.99	متوسطة
5	50	يوجد مماحكات لفظية وميل للجدل غير المجدي بين العاملين.	3.29	0.91	متوسطة
5	53	تشجع الجامعة ثقافة التعلم المستمر بين العاملين لتوليد المعرفة الجديدة بهدف ألاستفادة من الخبرات الداخلية.	3.29	0.93	متوسطة
7	52	يميل العاملون إلى إلقاء اللوم على بعضهم عند الفشل، بينما يتنافسون على عزو النجاح لأنفسهم.	3.24	0.97	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
8	44	تتسم الصلة بين الأطر العليا والعاملين بأنها محدودة وذات طبيعة بيروقراطية.	3.21	0.88	متوسطة
9	48	يشعر الأعضاء أنهم أفراد في أسرة أكثر من مجرد موظفين.	3.14	0.90	متوسطة
10	45	تناقش النجاحات كما الإخفاقات ويعتبر الخطأ فرصة للتعلم.	3.05	1.02	متوسطة
11	.51	تعمل القيادة بضرب المثل والنموذج وليس بالضغط والإكراه.	3.01	.950	متوسطة
		الثقافة التنظيمية	3.26	0.50	متوسطة

يبين الجدول (14) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.01– 3.47)، حيث جاءت الفقرة رقم (47) والتي تنص على "يبدو المسؤول وكأنه يحتكر الحكمة (سلطة المركز هي السائدة)" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.47)، بينما جاءت الفقرة رقم (51) ونصها "تعمل القيادة بضرب المثل والنموذج وليس بالضغط والإكراه" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.01). وبلغ المتوسط الحسابي للثقافة التنظيمية ككل (3.26).

السؤال الثالث: "ما درجة توظيف الذاكرة التنظيمية في تحسين اتخاذ القرار من وجهة نظر القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توظيف الذاكرة التنظيمية في تحسين اتخاذ القرار من وجهة نظر القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية، والجدول (15) أدناه يوضح ذلك.

جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تحسين اتخاذ القرار مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	فعالية القرار	3.44	0.56	متوسطة
2	1	توظيف الذاكرة التنظيمية في اتخاذ القرار	3.35	0.60	متوسطة
		تحسين اتخاذ القرار	3.41	0.51	متوسطة

يبين الجدول (15) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.35-3.44)، حيث جاء مجال فعالية القرار في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.44)، بينما جاء مجال توظيف الذاكرة التنظيمية في اتخاذ القرار في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (3.35)، وبلغ المتوسط الحسابي لاتخاذ القرار ككل (3.41).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدى، حيث كانت على النحو التالي:

أ. توظيف الذاكرة التنظيمية في اتخاذ القرار

يبين الجدول رقم (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات توظيف الذاكرة التنظيمية في اتخاذ القرار في مجال (تحسين اتخاذ القرار) لدرجة توظيف الذاكرة التنظيمية في تحسين اتخاذ القرار من وجهة نظر القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية.

جدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات توظيف الذاكرة التنظيمية في اتخاذ القرار مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	55	أعمل على الاتصال بمن تسلموا هذا المنصب من قبلي؛ بحثا عن بيانات ومعلومات وخبرات ذات صلة بعملي بهدف اتخاذ قرارات حكيمة.	3.38	0.89	متوسطة
1	59	يتم إهمال قرارات اتخذت سابقا مع تغير المسؤول.	3.38	0.88	متوسطة
3	54	يسبق اتخاذ القرار مناقشات متعمقة تستدعى فيها الذاكرة التنظيمية.	3.36	0.86	متوسطة
3	56	تستخدم الذاكرة التنظيمية لتبرير اتخاذ قرارات معينة جديدة.	3.36	0.93	متوسطة
5	58	تأخذ الجامعة بعين الاعتبار خبرات الموظفين ومعارفهم السابقة عند اتخاذ القرار.	3.33	0.90	متوسطة
6	57	يتم احترام القرارات المتخذة سابقا دون تقديس أو تبخيس بل تفهم في سياقها.	3.26	0.92	متوسطة
		توظيف الذاكرة التنظيمية في اتخاذ القرار	3.35	0.60	

يبين الجدول (16) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.26– 3.38)، حيث جاءت الفقرتان رقم (55 و59) ونصهما: "أعمل على الاتصال بمن تسلموا هذا المنصب من قبلي؛ بحثا عن بيانات ومعلومات وخبرات ذات صلة بعملي بهدف اتخاذ قرارات حكيمة "و"يتم إهمال قرارات اتخذت سابقاً مع تغير المسؤول" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.38)، بينما جاءت الفقرة رقم (57) ونصها "يتم احترام القرارات المتخذة سابقاً دون تقديس أو تبخيس بل

فهم في سياقها" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.26).وبلغ المتوسط الحسابي لتوظيف الذاكرة التنظيمية في اتخاذ القرار ككل (3.35).

ب. فعالية القرار

يبين الجدول رقم (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات فعالية القرار في مجال (تحسين اتخاذ القرار) لدرجة توظيف الذاكرة التنظيمية في تحسين اتخاذ القرار من وجهة نظر القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية.

جدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات فعالية القرار مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	70	يشعر العاملون أنهم منفذون وليسوا شركاء في صناعة القرار.	3.74	0.87	عالية
2	68	يلتزم الجميع بتنفيذ القرار حتى لو لم يكونوا من محبذيه.	3.55	0.82	عالية
3	65	يعد القرار في نهاية المطاف هو قرار من يمسك بالمركز وليس قرارا مؤسساتيا.	3.53	0.91	عالية
4	60	تتسم عملية صناعة القرار بأنها عملية متأنية متعمقة يتم قبلها موازنة جميع البدائل الممكنة واختيار أفضل الممكن.	3.52	0.91	عالية
5	64	يخضع اتخاذ القرار لضغوط خارجية.	3.48	0.85	متوسطة
6	69	يعمل العاملون على تجويف القرارات التي لا تعجبهم من مضامينها.	3.47	0.91	متوسطة
7	62	يتسم اتخاذ القرار بالمساومة وصراع القوى وليس بالاعتبارات المهنية.	3.37	0.90	متوسطة
8	67	يتم الاهتمام بالسياق قبل اتخاذ القرارات.	3.35	0.85	متوسطة
9	63	يخضع اتخاذ القرار للمجاملات والإرضاءات.	3.33	0.96	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
10	66	تحجب البيانات اللازمة عن المشاركين في صنع القرار لتسويق اتخاذ قرار بعينه.	3.29	1.01	متوسطة
11	61	يعتمد القرار المتخذ على مسوغات وحيثيات موثقة.	3.25	0.82	متوسطة
		فعالية القرار	3.44	0.56	متوسطة

يبين الجدول (17) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.25– 3.74)، وأن هناك أربع فقرات في هذا الجدول جاءت بمستويات عالية، وهي الفقرة رقم (70) بمتوسط حسابي بلغ (3.74)، والفقرة رقم (68) بمتوسط حسابي بلغ (3.55)، والفقرة رقم (65) بمتوسط حسابي بلغ (3.53)، والفقرة رقم (60 بمتوسط حسابي بلغ (3.52)، بينما جاءت الفقرة رقم (61) ونصها "يعتمد القرار المتخذ على مسوغات وحيثيات موثقة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.25). وبلغ المتوسط الحسابي لفعالية القرار ككل (3.44).

السؤال الرابع: هل هناك علاقة ارتباطيه بين الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية والعوامل المؤثرة في الذاكرة التنظيمية في الجامعات الأردنية الرسمية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية والعوامل المؤثرة في الذاكرة التنظيمية في الجامعات الأردنية الرسمية، والجدول (18) يوضح ذلك.

جدول (18)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية والعوامل المؤثرة في الذاكرة التنظيمية في الجامعات الأردنية الرسمية

		سياسة الجامعة	الثقافة التنظيمية	العوامل المؤثرة
معرفة الجامعة ما لدى	معامل الارتباط ر	.606(**)	.519(**)	.628(**)
العاملين من خبرات	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000
ومعارف	العدد	91	91	91
تبادل المعرفة بين الزملاء	معامل الارتباط ر	.407(**)	.501(**)	.511(**)
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000
	العدد	91	91	91
المعرفة الضمنية	معامل الارتباط ر	.620(**)	.581(**)	.672(**)
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000
	العدد	91	91	91
كفاءة الذاكرة	معامل الارتباط ر	.526(**)	.447(**)	.544(**)
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000
	العدد	91	91	91
أمن الذاكرة	معامل الارتباط ر	.632(**)	.602(**)	.691(**)
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000
	العدد	91	91	91
المعرفة الصريحة	معامل الارتباط ر	.631(**)	.572(**)	.672(**)
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000
	العدد	91	91	91
المعرفة الضمنية	معامل الارتباط ر	.666(**)	.613(**)	.715(**)
والمعرفة الصريحة	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000
	العدد	91	91	91

* دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05).
** دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول (18) وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية والعوامل المؤثرة في الذاكرة التنظيمية في الجامعات الأردنية.

السؤال الخامس: هل هناك علاقة ارتباطيه بين الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية وفعالية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية وفعالية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية، والجدول (19) يوضح ذلك.

جدول (19)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية وفعالية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية

		توظيف الذاكرة التنظيمية	فعالية القرار	تحسين اتخاذ القرار
معرفة الجامعة ما لدى العاملين من خبرات ومعارف	معامل الارتباط ر	.388(**)	.133	.253(*)
	الدلالة الإحصائية	.000	.208	.016
	العدد	91	91	91
تبادل المعرفة بين الزملاء	معامل الارتباط ر	.440(**)	.397(**)	.461(**)
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000
	العدد	91	91	91
المعرفة الضمنية	معامل الارتباط ر	.455(**)	.236(*)	.353(**)
	الدلالة الإحصائية	.000	.024	.001
	العدد	91	91	91
كفاءة الذاكرة	معامل الارتباط ر	.453(**)	.467(**)	.515(**)
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000
	العدد	91	91	91
أمن الذاكرة	معامل الارتباط ر	.480(**)	.297(**)	.406(**)
	الدلالة الإحصائية	.000	.004	.000
	العدد	91	91	91
المعرفة الصريحة	معامل الارتباط ر	.508(**)	.416(**)	.502(**)
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000
	العدد	91	91	91
المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة	معامل الارتباط ر	.514(**)	.353(**)	.460(**)
	الدلالة الإحصائية	.000	.001	.000
	العدد	91	91	91

* دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05).
** دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول (19) وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية وفعالية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية باستثناء العلاقة بين معرفة الجامعة ما لدى العاملين من خبرات ومعارف وفعالية القرار.

السؤال السادس: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05) بين المتوسطات الحسابية لمدى الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية وتوظيفها في تحسين اتخاذ القرار تعزى للمتغيرات الجنس، المركز الوظيفي، الرتبة الأكاديمية، الخبرة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم:

أولا: تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية حسب متغيرات الجنس، والمركز الوظيفي، والرتبة الأكاديمية، والخبرة، والجدول (20) يوضح ذلك.

جدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية حسب متغيرات الجنس، والمركز الوظيفي، والرتبة الأكاديمية، والخبرة

		المعرفة الضمنية		المعرفة الصريحة		الضمنية والصريحة	
		س	ع	س	ع	س	ع
الجنس	ذكر	3.15	0.54	3.14	0.56	3.14	0.52
	أنثى	3.36	0.47	3.32	0.29	3.34	0.34
المركز الوظيفي	عميد	3.07	0.56	3.06	0.53	3.07	0.51
	نائب عميد	3.15	0.48	3.19	0.47	3.17	0.45
	رئيس قسم	3.23	0.56	3.18	0.59	3.20	0.54
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	3.00	0.54	3.08	0.55	3.04	0.52
	أستاذ مشارك	3.24	0.47	3.13	0.49	3.18	0.44
	أستاذ مساعد	3.44	0.65	3.59	0.63	3.52	0.62
الخبرة	أقل من 10	3.27	0.57	3.23	0.64	3.25	0.57
	10 -15	3.22	0.45	3.19	0.46	3.20	0.42
	أكثر من 15	2.96	0.61	3.00	0.55	2.98	0.56

س= المتوسط الحسابي ع= الانحراف المعياري

يبين الجدول (20) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس(ذكور، إناث)، والمركز

الوظيفي (عميد، نائب عميد، رئيس قسم)، والرتبة الأكاديمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد)، والخبرة(اقل من 10، 10− 15، أكثر من 15).

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الرباعي المتعدد على المجالات جدول (21) وتحليل التباين الرباعي للأداة ككل جدول (22).

جدول (21)

تحليل التباين الرباعي المتعدد لأثر الجنس، والمركز الوظيفي، والرتبة الأكاديمية، والخبرة على المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	**الدلالة الإحصائية**
الجنس	المعرفة الضمنية	.299	1	.299	1.096	.298
هوتلنج=014.،ح=576.	المعرفة الصريحة	.138	1	.138	.487	.487
المركز الوظيفي	المعرفة الضمنية	.398	2	.199	.729	.485
ويلكس=956.،ح=443.	المعرفة الصريحة	.066	2	.033	.116	.891
الرتبة الأكاديمية	المعرفة الضمنية	1.046	2	.523	1.917	.154
ويلكس=852.،ح=010.	المعرفة الصريحة	1.536	2	.768	2.713	.072
الخبرة	المعرفة الضمنية	.300	2	.150	.550	.579
ويلكس= 979.،ح=786.	المعرفة الصريحة	.415	2	.208	.734	.483
الخطأ	المعرفة الضمنية	22.641	83	.273		
	المعرفة الصريحة	23.489	83	.283		
الكلي	المعرفة الضمنية	25.380	90			
	المعرفة الصريحة	26.090	90			

يتبين من الجدول (21) الآتي: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05) تعزى لأثر (الجنس والمركز الوظيفي والرتبة الأكاديمية والخبرة) في جميع المجالات.

جدول (22)

تحليل التباين الرباعي لأثر الجنس، والمركز الوظيفي، والرتبة الأكاديمية، والخبرة على مدى الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	.206	1	.206	.835	.363
المركز الوظيفي	.119	2	.060	.242	.786
الرتبة الأكاديمية	.985	2	.493	1.997	.142
الخبرة	.350	2	.175	.709	.495
الخطأ	20.470	83	.247		
الكلي	22.758	90			

يتبين من الجدول (22) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05) تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة ف 0.835 وبدلالة إحصائية بلغت 0.363.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05) تعزى لأثر المركز الوظيفي، حيث بلغت قيمة ف 0.242 وبدلالة إحصائية بلغت 0.786.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05) تعزى لأثر الرتبة الأكاديمية، حيث بلغت قيمة ف 1.997 وبدلالة إحصائية بلغت 0.142.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05) تعزى لأثر الخبرة، حيث بلغت قيمة ف 0.709 وبدلالة إحصائية بلغت 0.495.

ثانيا: تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توظيف الذاكرة التنظيمية في تحسين اتخاذ القرار حسب متغيرات الجنس، والمركز الوظيفي، والرتبة الأكاديمية، والخبرة، والجدول (23) أدناه يوضح ذلك.

جدول (23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توظيف الذاكر التنظيمية في تحسين اتخاذ القرار حسب متغيرات الجنس، والمركز الوظيفي، والرتبة الأكاديمية، والخبرة

		العوامل المؤثرة في الذاكرة		تحسين اتخاذ القرار		العوامل وتحسين اتخاذ القرار	
		س	ع	س	ع	س	ع
الجنس	ذكر	3.23	0.49	3.40	0.53	3.31	0.43
	أنثى	3.38	0.50	3.50	0.29	3.44	0.35
المركز الوظيفي	عميد	3.16	0.55	3.49	0.55	3.31	0.43
	نائب عميد	3.22	0.41	3.45	0.48	3.33	0.36
	رئيس قسم	3.29	0.53	3.35	0.52	3.32	0.46
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	3.20	0.51	3.45	0.47	3.31	0.41
	أستاذ مشارك	3.20	0.45	3.35	0.54	3.27	0.40
	أستاذ مساعد	3.63	0.56	3.59	0.49	3.61	0.50
الخبرة	اقل من 10	3.38	0.52	3.51	0.45	3.44	0.41
	10-15	3.17	0.47	3.37	0.52	3.26	0.41
	أكثر من 15	3.24	0.50	3.38	0.56	3.31	0.45

س= المتوسط الحسابي ع= الانحراف المعياري

يبين الجدول (23) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توظيف الذاكر التنظيمية في تحسين اتخاذ القرار بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس (ذكور، إناث)، والمركز الوظيفي (عميد، نائب عميد، رئيس قسم)، والرتبة الأكاديمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد)، والخبرة (اقل من 10، 10− 15، أكثر من 15).

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية، تم استخدام تحليل التباين الرباعي المتعدد على المجالات جدول (24) وتحليل التباين الرباعي للأداة ككل جدول (25).

جدول (24)

تحليل التباين الرباعي المتعدد لأثر الجنس، والمركز الوظيفي، والرتبة الأكاديمية، والخبرة على العوامل المؤثرة في الذاكرة واتخاذ القرار

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	العوامل المؤثرة في الذاكرة	.098	1	.098	.406	.526
هوتلنج= 010. ح=670.	تحسين اتخاذ القرار	.189	1	.189	.713	.401
المركز الوظيفي	العوامل المؤثرة في الذاكرة	.093	2	.047	.192	.825
ويلكس=957.، ح=453.	تحسين اتخاذ القرار	.574	2	.287	1.080	.344
الرتبة الأكاديمية	العوامل المؤثرة في الذاكرة	.825	2	.413	1.702	.189
ويلكس=956.، ح=445.	تحسين اتخاذ القرار	.190	2	.095	.358	.700
الخبرة	العوامل المؤثرة في الذاكرة	.254	2	.127	.523	.595
ويلكس=954.، ح=419.	تحسين اتخاذ القرار	.616	2	.308	1.160	.319
الخطأ	العوامل المؤثرة في الذاكرة	20.114	83	.242		
	تحسين اتخاذ القرار	22.053	83	.266		
الكلي	العوامل المؤثرة في الذاكرة	22.043	90			
	تحسين اتخاذ القرار	23.567	90			

يتبين من الجدول (24) الآتي: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05) تعزى لأثر (الجنس والمركز الوظيفي والرتبة الأكاديمية والخبرة) في جميع المجالات.

جدول (25)

تحليل التباين الرباعي لأثر الجنس، والمركز الوظيفي، والرتبة الأكاديمية، والخبرة على درجة توظيف الذاكر التنظيمية في تحسين اتخاذ القرار

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	.138	1	.138	.770	.383
المركز الوظيفي	.064	2	.032	.180	.836
الرتبة الأكاديمية	.418	2	.209	1.170	.315
الخبرة	.216	2	.108	.604	.549
الخطأ	14.838	83	.179		
الكلي	16.043	90			

يتبين من الجدول (25) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05) تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة ف 0.770 وبدلالة إحصائية بلغت 0.383.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05) تعزى لأثر المركز الوظيفي، حيث بلغت قيمة ف 0.180 وبدلالة إحصائية بلغت 0.836.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05)تعزى لأثر الرتبة الأكاديمية، حيث بلغت قيمة ف 1.170 وبدلالة إحصائية بلغت 0.315.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05) تعزى لأثر الخبرة، حيث بلغت قيمة ف 0.604 وبدلالة إحصائية بلغت 0.549.

السؤال السابع: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية (α=0.05) بين وجهتي نظر القادة الأكاديميين السابقين والحاليين؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل من وجهتي نظر القادة الأكاديميين السابقين والحاليين، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "*t*"، والجدول (26) أدناه يوضح ذلك.

جدول (26)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "*t*" بين وجهتي نظر القادة الأكاديميين السابقين والحاليين

	العدد		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		قيمة "ت"	**درجات** الحرية	الدلالة **الإحصائية**
	س	ع	س	ع	س	ع			
معرفة الجامعة ما لدى العاملين من خبرات ومعارف	27	91	3.19	3.20	.47	.62	-.030	116	.976
تبادل المعرفة بين الزملاء	27	91	3.15	3.12	.44	.55	.255	116	.799
المعرفة الضمنية	27	91	3.18	3.17	.43	.53	.058	116	.954
كفاءة الذاكرة	27	91	3.12	3.17	.53	.53	-.419	116	.676
أمن الذاكرة	27	91	3.05	3.15	.54	.66	-.733	116	.465
المعرفة الصريحة	27	91	3.09	3.16	.50	.54	-.622	116	.535
المعرفة الضمنية والصريحة	27	91	3.13	3.16	.44	.50	-.329	116	.743
سياسة الجامعة	27	91	2.98	3.22	.40	.64	-1.857	116	.066
الثقافة التنظيمية	27	91	3.01	3.26	.41	.50	-2.410	116	.018
العوامل المؤثرة في الذاكرة	27	91	3.00	3.24	.36	.49	-2.405	116	.018
توظيف الذاكرة التنظيمية في اتخاذ القرار	27	91	3.25	3.35	.47	.60	-.811	116	.419
فعالية القرار	27	91	3.29	3.44	.50	.56	-1.319	116	.190
تحسين اتخاذ القرار	27	91	3.27	3.41	.45	.51	-1.259	116	.211
العوامل المؤثرة وتحسين اتخاذ القرار	27	91	3.13	3.32	.36	.42	-2.176	116	.032

س= سابق ع= على رأس عملة

يتبين من الجدول (26) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05) بين وجهتي نظر القادة الأكاديميين السابقين والحاليين في جميع المجالات باستثناء الثقافة التنظيمية و العوامل المؤثرة في الذاكرة و(العوامل المؤثرة في الذاكرة وتحسين اتخاذ القرار) وجاءت الفروق لصالح القادة الإداريين الذين هم على رأس عملهم.

الفصل الخامس

المناقشة والتوصيات

تضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة التي هدفت إلى التعرف على مدى الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية وتوظيفها في تحسين اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين، حيث تم مناقشة النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة حسب أسئلة الدراسة على النحو التالي:

أولا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما مدى الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية؟

أظهرت النتائج المتعلقة بالإجابة عن هذا السؤال أن المتوسطات الحسابية لتقديرات القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية جاءت بدرجة متوسطة في مجالي المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة. وتراوحت في مجال المعرفة الضمنية بين (3.12–3.20)، وكانت المرتبة الأولى لمجال معرفة الجامعة ما لدى العاملين من خبرات ومعارف بمتوسط حسابي (3.20)، بينما جاء مجال تبادل المعرفة بين الزملاء بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (3.12). وبلغ المتوسط الحسابي للمعرفة الضمنية ككل (3.17). وتراوحت في مجال المعرفة الصريحة بين (3.15–3.17)، حيث جاء مجال كفاءة الذاكرة في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.17)، بينما جاء مجال أمن الذاكرة في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (3.15)، وبلغ المتوسط الحسابي للمعرفة الصريحة ككل (3.16).

وقد يعزى ذلك في (مجال المعرفة الضمنية) إلى اهتمام متوسط من الجامعة بالتعرف على خبرات ومعارف العاملين الملتحقين بها، وأن الجامعة تهتم اهتماماً متوسطاً بتحديث البيانات

والمعلومات المتعلقة بالعاملين وشبكات التعارف التي يتبادل العاملون من خلالها الخبرات والآراء والتعاون بين العاملين في الجامعة واحتفاظ العاملين بخبراتهم ومعارفهم لأنفسهم والاستفادة من العاملين عندما يتركون الجامعة، إذ أن حدود انتقال وتقاسم المعرفة يمتد إلى إطار الفريق في أبعد الأحوال، أو بين أولئك الذين هم صناع المعرفة وبالتالي فهم يحملون المعرفة الجديدة معهم لتصب في قواعد المعرفة لجامعاتهم. إذ أن النهج الأكثر صواباً في بناء المنظمات المعاصرة هو (تفعيل اكتساب المعرفة الداخلية)، كما أنه النهج القادر على بناء منظمة مرنة متكيفة متعلمة، فضلاً أن التوجه نحو العمل الداخلي سيرسخ محتوى الذاكرة التنظيمية، ويمنع تسرب المعرفة المكتسبة الجديدة، دون التفريط بالمصادر الخارجية للمعرفة.

ويعزى ذلك في (مجال المعرفة الصريحة) إلى صعوبة الوصول للبيانات والمعلومات التي تم تخزينها عندما يتم استبدال موظفي جهاز السكرتاريا وتخزين البيانات والمعلومات التي يطلبها العاملون والاحتفاظ بها وتحديثها أولا بأول، إذ أن التكنولوجيا هي أهم محدد لإدارة المعرفة، فالجامعات التي توظف التكنولوجيا بأفضل طريقة لبناء الذاكرة التنظيمية ستكون الأحسن قدرة على البقاء والاستمرارية في ظل المنافسة الموجودة حالياً. وتستخدم تكنولوجيا المعلومات في جمع وتصنيف وإعداد وتخزين وتوصيل وإعداد البيانات بين الأجهزة والأشخاص والجامعات من خلال وسائط متعددة وابتعاد العلاقات عن الوضوح بين المشاركين بالمعرفة والمعلومات والوحدات المؤسسية التي من شأن المعلومات في برامج إدارة المعرفة تحسين قدرة العاملين على الاتصال بعضهم البعض لعدم وجود الحواجز التي تكون موجودة بسبب المكان والزمان والمستوى الوظيفي. وإتاحة مرونة أكثر في التعامل مع المعلومات والبيانات؛ وذلك لوجود قواعد بيانات وإمكانية تشغيلها عن بعد وفى أي مكان، وهى متاحة للجميع وليست في حوزة أشخاص بعينهم. وعلى الجامعة الاهتمام بمساءلة المقصرين في تخزين البيانات

والمعلومات وحماية سجلات الإدارة وصعوبة الوصول إلى النسخ الاحتياطية عند الحاجة والابتعاد عن الاستفادة من الخبراء في حفظ الذاكرة وأمنها وقلة مراجعة إستراتيجية الأرشفة من أجل حماية الحقوق القانونية والحماية الفكرية.

وتجدر الإشارة إلى توفر خرائط معرفية معدة مسبقاً في الجامعة حُددت فيها أماكن المعرفة ومستودعاتها، التي تستخدم لبناء وتراكم المعرفة يسمح للعاملين تصور الصور من أجل تقليل العبء المعرفي، وتعزيز الاستدعاء، والتعلم من المعلومات، إذ أن خبرات التغيير التنظيمي في الماضي تجعل من السهل تنفيذ برامج التغيير الحالية، كما أنها تساعد على إعادة تطبيق حلول عملية بشكل مقنن وإجراءات محددة من شأنها تجنب إهدار الوقت والموارد التنظيمية في تكرار أعمال وإجراءات ثبت نجاحها.

ويمكن تفسير هذه النتيجة (أن المتوسطات الحسابية لتقديرات القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية جاءت بدرجة متوسطة في مجالي المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة) في ضوء ما توصلت إليه بعض نتائج الدراسات السابقة فقد أشارت نتيجة دراسة (Chen & Yuan, 2008) إلى أهمية الجامعات في عصر الاقتصاد القائم على المعرفة بسبب تأثير الذاكرة التنظيمية على التفكير والسلوك، ومواقف الأعضاء، ففكر الجامعات وروحها وثقافتها يمكن نقله عن طريق رواية القصص، فرواية القصص يمكن أن تساعد على تخزين الثقافة التنظيمية، ونقل الخبرة والمعرفة، وتحسين حيازتها والاحتفاظ بها، والحفاظ على عملية إدارة الذاكرة التنظيمية وإلى نقل قيمة التنظيم وفعاليته من خلال رواية القصص. وأشارت نتيجة دراسة (Helene, Abel, et al, 2004) أن استخدام الوسائل التكنولوجية في حفظ الملفات والخبرات والمعارف التنظيمية يعزز من الفوائد الممكن الحصول عليها من الذاكرة التنظيمية، ونتيجة دراسة (Marina & Isabell, 2010) التي أشارت إلى أن عوامل الهيكل التنظيمي مثل

التخصص والعمليات التنظيمية مثل التدوين والمعلومات الشخصية والاتصالات الالكترونية لها تأثير على الذاكرة التنظيمية، كذلك نتيجة دراسة (Conklin, 2001) التي أشارت إلى عرض المعرفة للمجموعة على شكل فضاء تشاركي معرفي يُكتسب ويتعلم من السياق التفاعلي للمجموعة. وقد خرجت بعرض أهم التقنيات الشائعة لانتزاع المعرفة الضمنية متمثله بأنظمة العرض ونظام المحادثات الإبداعية.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (Gabriel & Carrion & Daniel, 2010) التي أشارت إلى أن الاستفادة من ذاكرة منظمة أو البنية التحتية للتكنولوجيا لا يضمن أن يتم استخدام المعلومات المناسبة في الظروف المناسبة، أو يتم تحديث هذه المعلومات بشكل مناسب.

ثانيا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما العوامل المؤثرة في بناء الذاكرة التنظيمية؟

أظهرت النتائج المتعلقة بالإجابة عن هذا السؤال أن المتوسطات الحسابية لتقديرات القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية جاءت بدرجة متوسطة وتراوحت في مجال العوامل المؤثرة في الذاكرة بين (3.22-3.26)، حيث جاء مجال الثقافة التنظيمية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.26)، بينما جاء مجال سياسة الجامعة في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (3.22)، وبلغ المتوسط الحسابي للعوامل المؤثرة في الذاكرة ككل (3.24).

يعزو الباحث ذلك في (مجال العوامل المؤثرة في الذاكرة) إلى أن الثقافة التنظيمية محدداً هاماً لإدارة المعرفة، فالمعرفة ليست هي المعلومات، وأن تقاسم المعرفة ليس هو تقاسم المعلومات، فالمعرفة ليست مجرد وثائق وملفات وبرامج حاسب آلي، فهي توجد في عقول الأفراد والجماعات البشرية، وضعف الجامعة لدفع العاملين للتميز وتجاوز التوقعات والوصول للمستويات

العالمية في الأداء وليس لمجرد الأداء العادي، وضعف تشجيع الجامعة لثقافة التعلم المستمر بين العاملين لتوليد المعرفة الجديدة وبالتالي ضعف الاستفادة من الخبرات الداخلية وعمل القيادة بضرب المثل والنموذج وليس بالضغط والإكراه، ويعنى ذلك أن العلاقات بين البشر تلعب دوراً حاسماً في إبداع المعرفة ونشرها والاستفادة منها في الجامعة. مثل هذه العلاقات هي وظيفة الثقافة التنظيمية التي هي في أبسط معانيها القيم والمعايير والممارسات المشتركة للبشر داخل الجامعة.

كذلك اتسام الصلة بين الأطر العليا والعاملين بأنها محدودة وإبداء المسؤول وكأنه يحتكر الحكمة (سلطة المركز هي السائدة) وعندما يتسلم مركزاً وكأنه يبدأ من الصفر وتثمين العاملين انجازات بعضهم البعض وتوفير الجهات المسؤولة فرص التعلم إمام الجميع، كما هو الحال إزاء الإيفاد والزمالة والاشتراك في الندوات والمؤتمرات، وكل نشاط أو فعالية تقود إلى اكتساب المعرفة داخل الجامعة أو خارجها، وابتعاد الجامعة عن تشجيع الممارسات القائمة على التأمل والحدس، دون تحسب أو خوف من الكلف التي تتحملها الجامعات إزاء ما ينتج عن تلك الممارسات من أخطاء أو خسائر.

بينما جاء (مجال سياسة الجامعة) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.22)، وقد يعزى ذلك إلى إن الجامعة تعمل بشكل متوسط على إيجاد سياسة صريحة لتعزيز الذاكرة التنظيمية فمن الضروري أن تكون هناك صورة واضحة تبين كيفية عمل الجامعة، وأن العاملين في جميع المستويات لديهم تصور واضح عن طبيعة أعمالهم. وتدوير الوظائف والمراكز بين العاملين والاحتفاظ بعناوين العاملين البريدية والإلكترونية وأرقام هواتفهم بملفات وتحدثها باستمرار وقلة ترسيخ فكرة أن البيانات والمعلومات مورد أساسي من موارد الجامعة ووجود سياسة تقوم على التدريب المستمر للعاملين للإحاطة بعمل الجامعة ولإتقان أدوارهم والاستعانة بالمتخصصين من

العاملين في الجامعة لمواجهة القضايا المختلفة والابتعاد عن تغطية السلبيات وأوجه القصور وحالات الفشل وعمل الجامعة على الاستفادة من مكونات الذاكرة التنظيمية التي حققت تقدماً في استعدادها للتأثر بإدارة المعرفة والتعلم التنظيمي والثقافة التنظيمية في تعزيز عملية بناء ذاكرتها، كونها أبعاد قوية أثبتت جدارتها في أن تكون مخازن ناجحة للذاكرة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة (أن المتوسطات الحسابية لتقديرات القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية في مجال العوامل المؤثرة في بناء الذاكرة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة) في ضوء ما توصلت إليه بعض نتائج الدراسات السابقة فقد أشارت نتيجة دراسة (Marina & Isabell, 2010) إلى أن عمليات تدوين المعرفة والاتصالات الالكترونية تؤدي إلى تشكيل الذاكرة التنظيمية لما لهذه العوامل من ارتباط فريد من نوعه مع عوامل الهيكل التنظيمي. كما اتفقت مع نتيجة دراسة (العمري، 2009) التي أشارت إلى أن هناك العديد من تكنولوجيات إدارة المعرفة الداعمة لنظم إدارة المعرفة ومنها الذكاء الصناعي ونظم دعم القرار والنظم الخبيرة ونظم التفكير، وتحقيق المؤسسات عددا من المزايا بوجود الذاكرة التنظيمية منها تخزين المعرفة المنتشرة وغير المهيكلة فيها وتوثيق السياق المعرفي، ونتيجة دراسة (D'Adderio, 2003) التي أشارت إلى أن إيجاد الانسجام بين الأقسام التنظيمية من أجل تنسيق الجهود ومشاركة المعرفة قادر على إيجاد ذاكرة تنظيمية يمكن الاستفادة منها على المدى القصير والطويل. واتفقت مع نتيجة دراسة (Arnold, 1997) التي أشارت إلى بعض الجوانب السلبية التي تتركها هذه الممارسات على محتوى ذاكرة المنظمة ومن بينها صعوبة تكيف العاملين الجدد وظاهرة الاغتراب الوظيفي (Functional Alienation) ومصاعب التطبيع الاجتماعي التنظيمي. واتفقت مع نتيجة دراسة (Walsh & Ungson , 1991) التي لفتت الانتباه إلى دور

الأشخاص في تركيب هيكل الذاكرة التنظيمية كونهم أحد أهم مكوناتها، فضلا عن إنها جاءت بمفهوم الأرشيف الخارجي بوصفه أحد مصادر المعرفة التي تغذي ذاكرة المنظمة.

ثالثا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ما درجة توظيف الذاكرة التنظيمية في تحسين اتخاذ القرار من وجهة نظر القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية؟

أظهرت النتائج المتعلقة بالإجابة عن هذا السؤال أن المتوسطات الحسابية لتقديرات القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية جاءت بدرجة متوسطة في مجال اتخاذ القرار بين (3.35-3.44)، حيث جاء مجال فعالية القرار في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.44)، بينما جاء مجال توظيف الذاكرة التنظيمية في اتخاذ القرار في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (3.35)، وبلغ المتوسط الحسابي لاتخاذ القرار ككل (3.41).

وقد يعزو الباحث هذه النتيجة في (مجال اتخاذ القرار (فعالية القرار)) إلى اتسام عملية صناعة القرار بأنها عملية غير متأنية متعمقة ولا يتم قبلها موازنة جميع البدائل الممكنة واختيار أفضل الممكن، فإن توفر المعلومات ذات العلاقة بعملية اتخاذ القرار في الذاكرة التنظيمية يمكن أن يكون حافزاً لتجنب بعض المسارات التنظيمية التي تم اختبارها في السابق وكانت غير فاعلة. والابتعاد عن تجويف القرارات التي لا تعجبهم من مضامينها والمساومة وصراع القوى وليس بالاعتبارات المهنية والمجاملات والإرضاءات والضغوط الخارجية واعتماد القرار المتخذ على مسوغات وحيثيات موثقة، فالذاكرة التنظيمية تسهل عملية البحث عن المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار واسترجاعها، كما تجنب المنظمات كلف إعادة التجارب السابقة التي مرت بها، فضلاً عن أن دروس التاريخ لأي منظمة تمنحها رشداً عند اتخاذ القرارات

بينما جاء (مجال توظيف الذاكرة التنظيمية في اتخاذ القرار) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.35)، وقد يعزى ذلك إلى عدم اهتمام كاف باستخدام الذاكرة التنظيمية لتبرير اتخاذ قرارات جديدة وأخذ الجامعة بعين الاعتبار خبرات الموظفين ومعارفهم السابقة عند اتخاذ القرار، والقدرة على استرجاع السياق التنظيمي الذي تمت الممارسات السابقة ضمنه وخاصة ما يتعلق منها بحل المشكلات والعمليات واتخاذ القرارات. كما أن التغير المستمر في البناء التنظيمي، وترك الموظفين للعمل سريعاً، والقدرة المتزايدة لمفهوم تكنولوجيا المعلومات قد لا يتيح الفرصة للذاكرة التنظيمية في دعم عملية اتخاذ القرار التنظيمي، فلا بدّ من زيادة القدرة على الأتمتة لمساعدة المستخدم في دعم القرار من خلال تزويده بالإرث المعرفي المتراكم المعتمد على البدائل. واهتمام متوسط باحترام القرارات المتخذة سابقاً دون تقديس أو تبخيس بل تفهم في سياقها والابتعاد عن استباق اتخاذ القرار مناقشات متعمقة تستدعى فيها الذاكرة التنظيمية وإهمال قرارات اتخذت سابقاً مع تغير المسؤول وضعف الاتصال بمن تسلموا هذا المنصب من قبل، لا بدّ من استدعاء الخبرات السابقة والممارسات الأفضل والحجج المضادة والمبررات للمساعدة في قرارات معينه.

ويمكن تفسير هذه النتيجة (أن المتوسطات الحسابية لتقديرات القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية جاءت بدرجة متوسطة في مجال اتخاذ القرار) في ضوء ما توصلت إليه بعض نتائج الدراسات السابقة فقد اتفقت مع نتيجة دراسة (العمري، 2002) التي أوصت بضرورة بناء قاعدة معلومات يسهل الوصول إليها وعدم مصادرة الرأي المخالف ومعاملته باحترام وبإتاحة الوقت للمناقشة والالتزام بشفافية القرارات والأسلوب الديمقراطي في اتخاذها وصناعتها وتطبيق لامركزية المسؤولية الإدارية، ونتيجة دراسة (Quinello, 2006) التي أشارت إلى أن الاعتماد على الذاكرة التنظيمية في عملية اتخاذ القرارات والتعلم من الخبرات التنظيمية السابقة

ساعد على تجاوز بعض نقاط الضعف في المنظمة. واتفقت مع نتيجة دراسة (Seetharman & Paul,1999) التي أشارت النتائج إلى أن الذاكرة التنظيمية هي من العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار التنظيمي، وأن مشاركة الذاكرة التنظيمية بين أعضاء المنظمة الواحدة يؤدي إلى تحسين القرار التنظيمي.

رابعا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

هل هناك علاقة ارتباطيه بين الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية والعوامل المؤثرة في الذاكرة التنظيمية في الجامعات الأردنية الرسمية؟

يتبين وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية والعوامل المؤثرة في الذاكرة التنظيمية في الجامعات الأردنية، فإن التعلم المعرفي ذو علاقة وثيقة جداً بمواضيع أخرى، ولكن قلب التعلم المعرفي هو الذاكرة، والذاكرة تؤدي عدة وظائف ولكي يتذكر العاملون المعلومات الجيدة، فأن الفرد يحتاج إلى تشغيل أو ترميز المعلومات وخزنها أو استرجاعها لغاية استدعائها عند الطلب. وإذا كان أي من هذه المعلومات قد توقف لأي سبب فإن النتيجة ستكون فشل الذاكرة، وبمعنى آخر النسيان. لذلك على الجامعة أن تعمل على تشجيع الثقافة المؤسسية التي تتكون من القيم والمعتقدات التي تؤثر تأثيراً بالغاً على عملية اتخاذ القرارات لتوليد المعرفة الجديدة بهدف الاستفادة من الخبرات الداخلية وعمل القيادة بضرب المثل والنموذج وليس بالضغط والإكراه ومناقشة النجاحات كما الإخفاقات وأن تعد الخطأ فرصة للتعلم وشعور الأعضاء أنهم أفراد في أسرة أكثر من مجرد موظفين والابتعاد عن احتكار الحكمة (سلطة المركز هي السائدة) من قبل المسؤول وتثمين العاملين انجازات بعضهم، وبناء على ذلك لا بدّ للجامعة من دفع العاملين للتميز وتجاوز التوقعات والوصول للمستويات العالمية في الأداء وليس لمجرد الأداء العادي.

الجامعة تعمل على إيجاد سياسة صريحة لتعزيز الذاكرة التنظيمية، ومناخ تنظيمي مناسب قائم على الثقة يشجع على تشارك المعرفة وتدوير الوظائف والمراكز بين العاملين والاحتفاظ بعناوين العاملين البريدية والإلكترونية وأرقام هواتفهم بملفات وتحديثها باستمرار وترسيخ فكرة أن البيانات والمعلومات مورد أساسي من موارد الجامعة يجري إدارتها وتحديثها، ولديها القدرة على الموازنة بين الأداء والعمل الذي يسهم بشكل فاعل في الاستذكار واسترجاع المعلومات وتعزيز عملية اتخاذ القرارات، ودفع عملية التعلم من خلال استحضار المعلومات المطلوبة بالوقت الملائم، ووجود سياسة تقوم على التعليم والتدريب المستمر للعاملين للإحاطة بعمل الجامعة مما يتيح للأفراد اتخاذ القرارات، وإقامة شبكات التعارف، والاتصال المفتوح وإتقان أدوارهم والاستعانة بالمتخصصين من العاملين في الجامعة لمواجهة القضايا المختلفة والابتعاد عن تغطية السلبيات وأوجه القصور وحالات الفشل، وضعف ارتباط الجامعة عملياتها بمخازن ذاكرتها، بشكل يتبادل ويتعاون فيه صناع المعرفة بانتزاع المعرفة وصيانة المخزون منها، ولاسيما وأن الجزء الأكبر من التقنيات المستعملة، قادرة على التصوير والتسجيل والحفظ والنقل والاسترجاع والعرض للمعلومات للمعرفة الجديدة التي تكتسب.

ويمكن تفسير هذه النتيجة (وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية والعوامل المؤثرة في الذاكرة التنظيمية في الجامعات الأردنية) في ضوء ما توصلت إليه بعض نتائج الدراسات السابقة فقد اتفقت مع كل من نتيجة دراسة (Helene, Abel, et al, 2004) أن استخدام الوسائل التكنولوجية في حفظ الملفات، الخبرات والمعارف التنظيمية يعزز من الفوائد الممكن الحصول عليها من الذاكرة التنظيمية. ونتيجة دراسة (الطراونة، 1989) التي أشارت إلى أهمية دراسة تأثير نظام القيم الاجتماعي على البنية الرسمية للتنظيم لأن القيم تشكل جانباً أساسياً في صنع القرارات الإدارية وأظهرت ضرورة تطبيق مبدأ لامركزية القرارات بدرجة

تتناسب مع درجة تطور الجامعة ومع الأهداف المحددة للاستفادة من القدرات الإبتكارية والخلاقة للعاملين، كما اتفقت مع نتيجة دراسة (Casey & Olivera, 2011) التي أشارت إلى أن هناك ضرورة لفهم الطبيعة الديناميكية للذاكرة التنظيمية والنسيان، وفهم العمليات التي يستخدمها الأفراد في الاحتفاظ بالمعارف المختلفة، عدم الاهتمام بالخبرات التنظيمية أو تذكر المعارف التنظيمية.

خامسا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

هل هناك علاقة ارتباطيه بين الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية وفعالية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية؟

يتبين وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية وفعالية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية باستثناء العلاقة بين معرفة الجامعة ما لدى العاملين من خبرات ومعارف وفعالية القرار.

وقد يعزو الباحث (وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية وفعالية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية) إلى أن أصحاب القرار يحاولون اتخاذ القرارات بأنفسهم لكي لا يتهموا بالضعف، لأنهم يعتقدون أن هذا ينتقص من شخصيتهم. فعملية اتخاذ القرارات تعتمد بشكل كبير على كم المعلومات والمعرفة التي تتوافر حول قضية أو مشكلة معينة، ولاسيما المعرفة المنظمة المترابطة فالذاكرة التنظيمية من أفضل وسائل الحصول عليها، مما يجنبهم الوقوع في الخطأ قدر الإمكان فيتولد لديهم شعوراً بأهمية الذاكرة التنظيمية في هذا المجال. وأنه لا بدّ أن تكون عملية صناعة القرار عملية متأنية متعمقة يتم قبلها موازنة جميع البدائل الممكنة واختيار أفضل الممكن وأن يشعر العاملون بأنهم شركاء في صناعة القرار والتزام الجميع بتنفيذ القرار حتى لا يعد القرار في نهاية المطاف هو قرار من يمسك بالمركز والابتعاد عن تجويف القرارات التي لا تعجبهم من مضامينها والمساومة وصراع القوى واعتماد القرار المتخذ على

مسوغات وحيثيات موثقة. واستخدام الذاكرة التنظيمية لتبرير اتخاذ قرارات معينة جديدة وأخذ الجامعة بعين الاعتبار خبرات الموظفين ومعارفهم السابقة عند اتخاذ القرار واحترام القرارات المتخذة سابقاً دون تقديس أو تبخيس بل تفهم في سياقها والابتعاد عن استباق اتخاذ القرار مناقشات متعمقة تستدعى فيها الذاكرة التنظيمية والاهتمام بقرارات اتخذت سابقاً مع تغير المسؤول وجود الاتصال بمن تسلموا هذا المنصب من قبل.

وقد يعزى عدم ايجابية العلاقة بين معرفة الجامعة ما لدى العاملين من خبرات ومعارف وفعالية القرار إلى ضعف تعرف الجامعة على خبرات ومعارف العاملين الملتحقين في الجامعة من خلال ندوات أو محاضرات أو فعاليات تعد لهذا الغرض وقلة اهتمام الجامعة بتفريغ معارف وخبرات العاملين فيها في سجلات وملفات يمكن الرجوع إليها عند الحاجة، إذ أن كل شخص يجلب معه مستوى معين من الخبرة والمعرفة عند بدئه بالعمل، ومن أجل أن يكون الأشخاص فاعلين فإن التعلم ينبغي أن يرتبط ويبنى على ما يجلبه العاملين معهم، وأن يجري تقويم كامل لما يجلبونه، وبيان مدى حاجة العاملين لهذه المعرفة، ومدى حاجة القاعدة المعرفية للجامعة لهذه المعرفة بعد تحليلها، وإلى احتفاظ العاملين في الجامعة لخبراتهم ومعارفهم لأنفسهم ويحجبونها عن غيرهم، وابتعاد الجامعة عن الاحتفاء في كثير من الأحيان بنشر قصص نجاحهم وتعريف الزملاء بها.

ويمكن تفسير هذه النتيجة (وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية وفعالية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية باستثناء العلاقة بين معرفة الجامعة ما لدى العاملين من خبرات ومعارف وفعالية القرار) في ضوء ما أشارت إليه بعض نتائج الدراسات السابقة فقد اتفقت مع نتيجة دراسة (Quinello, 2006) التي أشارت إلى أن الاعتماد على الذاكرة التنظيمية في عملية اتخاذ القرارات والتعلم من الخبرات التنظيمية السابقة ساعد على

تجاوز بعض نقاط الضعف في المنظمة. ونتيجة دراسة (Seetharman & Paul,1999) التي أشارت النتائج إلى أن الذاكرة التنظيمية هي من العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار التنظيمي، وان مشاركة الذاكرة التنظيمية بين أعضاء المنظمة الواحدة يؤدي إلى تحسين القرار التنظيمي، كما اتفقت مع نتيجة دراسة (Walsh & Ungson, 1991) التي حددت هذه الدراسة مخازن الذاكرة بستة مخازن هي: (الأشخاص والثقافة التنظيمية والتحولات والهيكل التنظيمي وبيئة المنظمة)، ويتركز وجود هذه المخازن داخل المنظمة فضلا عن المكون السادس الأرشيف الخارجي. ونتيجة دراسة (الطراونة، 1989) التي أشارت إلى اعتماد القرارات الإدارية على كل من الحقائق والقيم ومراعاة التخصص في عملية صنع القرار، والبعد الأخلاقي في القرارات الإدارية والجامعية.

سادسا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السادس:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة (α=0.05) بين المتوسطات الحسـابية لمـدى الاهتمـام ببنـاء الـذاكرة التنظيميـة وتوظيفهـا فـي تحسـين اتخـاذ القـرار تعـزى للمتغيرات الجنس والمركز الوظيفي والرتبة الأكاديمية والخبرة؟

أشارت نتائج هذا السؤال إلى عدم وجود فروق ذات دلالـة إحصائية لمدى الاهتمام ببنـاء الذاكرة التنظيميـة تعزى لمتغير الجنس في جميـع المجالات وذلك علـى مستوى الأداة ككل، وقد يعزى ذلك (عدم وجود فروق ذات دلالـة إحصـائية لمـدى الاهتمام ببنـاء الـذاكرة التنظيميـة تعـزى لمتغير الجنس في جميـع المجالات وعلى مستوى الأداة ككل) إلـى أن الدرجات العلميـة والخبرات الأكاديمية متقاربـة جداً بين الذكور والإنـاث مما ينعكس علـى درجـة الممارسـة، ومتغيـر الجـنس لا يعكس بالضرورة اختلافاً بين أفراد الدراسـة إذا كانـت الظـروف التـي يعيشـها الأفراد واحدة. وربمـا يعـزى عـدم وجـود فـروق دالـة إلـى الفـرق الكبيـر بـين عـدد الـذكور وعـدد الإنـاث بـين الجامعـات الأردنية الرسمية، إذ بلغ عدد الإناث من أفراد الدراسـة (11) وبنسبة (9%) بينمـا الذكور (107) وبنسبة (91%) وبالتالي هذا الفرق الكبير في العدد قد يكون السبب في عدم ظـهور فروق لتعزى للجنس.

أمـا بالنسبة لمتغير المركز الوظيفي فقد أشـارت نتـائج هذا السؤال إلـى عدم وجـود فروق دالـة إحصـائيا في جميـع المجالات، وعلى مستوى الأداة ككل. وقد يعزى ذلك إلـى أن الصـلاحيات والسلطات الممنوحة للقادة الأكاديميين كبيرة، فهؤلاء قمة الهرم في الهيكل التنظيمي للجامعة، وهذا يخولهم بالاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية. كما أن القادة الأكـاديميين هم المعنيون أكثر من غيرهم بعمليات صنع القرار بالجامعات ككل.

كما وأظهرت نتائج هذا السؤال إلى عدم وجود فروق دالة إحصائيا تعزى لأثر متغير الرتبة الأكاديمية والخبرة في جميع المجالات، وعلى مستوى الأداة ككل. وقد تعزى إلى مدى الوعي عند الأكاديميين على اختلاف رتبهم بأهمية الذاكرة التنظيمية وأن الجامعة تتيح للجميع فرص التعاون ما بين العاملين على اختلاف رتبهم وخبراتهم للاستفادة من بعضهم البعض وبالتالي يكتسب قدرة أكبر على فهم الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية.

سابعا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السابع:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05) بين وجهتي نظر القادة الأكاديميين السابقين والحاليين؟

تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05) بين وجهتي نظر القادة الأكاديميين السابقين والحاليين في جميع المجالات باستثناء الثقافة التنظيمية والعوامل المؤثرة في الذاكرة و(العوامل المؤثرة في الذاكرة واتخاذ القرار) وجاءت الفروق لصالح القادة الأكاديميين الذين هم على رأس عملهم. وقد يعزى إلى أن القادة الأكاديميين الذين هم على رأس عملهم على اطلاع دائم على كل ما هو جديد من بيانات ومعلومات ووثائق وسجلات وعلى اتصال مباشر ومستمر مع جميع العاملين في كافة مستوياتهم مما يثري الاهتمام بالذاكرة التنظيمية بينما القادة الأكاديميين السابقين على صلة قليلة في الجامعة وقلة الاستعانة بهم عند عملية صنع القرار والاستفادة من تجاربهم السابقة باعتبار انتهاء خدمتهم من الجامعة وذلك بسبب ضعف القرارات المؤسسية في الجامعات.

ويمكن تفسير هذه النتيجة (عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهتي نظر القادة الأكاديميين السابقين والحاليين في جميع المجالات باستثناء الثقافة التنظيمية والعوامل المؤثرة في الذاكرة و(العوامل المؤثرة في الذاكرة واتخاذ القرار) في ضوء ما أشارت إليه بعض نتائج الدراسات

السابقة فقد اتفقت مع نتيجة دراسة (Casey & Olivera, 2011) التي أشارت إلى أن هناك ضرورة لفهم الطبيعة الديناميكية للذاكرة التنظيمية والنسيان، وفهم العمليات التي يستخدمها الأفراد في الاحتفاظ بالمعارف المختلفة، عدم الاهتمام بالخبرات التنظيمية أو تذكر المعارف التنظيمية. ونتيجة دراسة (Walsh & Ungson , 1991) التي أشارت إلى لفتت الانتباه إلى دور الأشخاص في تركيب هيكل الذاكرة التنظيمية كونهم أحد أهم مكوناتها، فضلا عن إنها جاءت بمفهوم الأرشيف الخارجي بوصفه أحد مصادر المعرفة التي تغذي ذاكرة المنظمة. ونتيجة دراسة (Arnold, 1997) التي أوضحت طبيعة المتغيرات البيئية التي تشهدها بيئة الأعمال وانعكاسات هذه التغيرات على كفاءتها وفاعليتها، مشيرة إلى التقليص الإداري (Downsizing) وإعادة الهيكلة والتطورات التي طرأت على حياة العاملين، وعلى سبيل المثال تقليص ساعات العمل وتداخلات الدولة والنقابات والتوظيف المؤقت ومفاهيم العمالة المتحركة، وما يترتب على ذلك من فقدان المنظمة لذاكرتها التنظيمية جراء هذه الممارسات.

الاستنتاجات

توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها:

- جرت محاولات بحثية في موضوع الذاكرة التنظيمية وقد ركزت في معظمها على المفاهيم والمحتويات والأنواع المختلفة من الذاكرة التنظيمية لكن القليل منها من ركز على توظيف الذاكرة التنظيمية في اتخاذ القرارات.
- أن درجة الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية وتوظيفها في تحسين اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية الرسمية كانت بدرجة متوسطة.
- أن الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية وإدامتها يحتاج إلى توفير البنى التحتية الأساسية من تكنولوجيا المعلومات والتي تتكون من الأجهزة والبرمجيات والموارد البشرية والشبكات والاتصالات.
- للاهتمام بالذاكرة التنظيمية لا بدّ من وجود ثقافة مؤسسية داعمة وهيكل تنظيمي مرن واتصالات فاعلة لتطبيق الذاكرة التنظيمية ومعرفة تشاركيه عامة.
- واجهت عملية توظيف الذاكرة التنظيمية موانع متعددة منها ثقافة المؤسسة وصعوبة اكتساب وتوثيق المعرفة الضمنية من الخبراء وصعوبة محاكاة دماغ الإنسان في عملية حل المشكلات وضعف آليات الهيكلة التي تعمل على جعل النظام المعرفي مؤسسيا.
- تكمن فاعلية الذاكرة التنظيمية في التغلب على معوقات جعل المعرفة الضمنية (غير المصرح بها) معرفة واضحة وحفظ الوثائق بدون حفظ السياق وفي كون المعرفة قد تفقد صلتها أو قيمتها عبر الوقت.

- تتكون عمليات إدارة المعرفة من ست عمليات رئيسية هي التشخيص والاكتساب والتوليد والتخزين والتطوير والتوزيع والتطبيق وتتركز مفاهيم الذاكرة التنظيمية في عملية التخزين بشكل أكبر.

- وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية وفعالية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية بسبب اتسام عملية صناعة القرار بأنها عملية متأنية متعمقة يتم قبلها موازنة جميع البدائل الممكنة واختيار أفضل الممكن و شعور العاملون أنهم منفذون وليسوا شركاء في صناعة القرار والتزام الجميع بتنفيذ القرار حتى لو لم يكونوا من محبذيه ويعد القرار في نهاية المطاف هو قرار من يمسك بالمركز وليس قرارا مؤسساتيا.

التوصيات

استناداً إلى نتائج الدراسة تم التوصل إلى التوصيات التالية:

- إعطاء اهتمام كاف بأهمية بناء الذاكرة التنظيمية في الجامعات خصوصاً أن الدراسة أظهرت توسط الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية من خلال معرفة الجامعة ما لدى العاملين من خبرات ومعارف وتبادل المعرفة بين الزملاء والقدرة على استرجاع المعلومات بالوقت المطلوب.

- توظيف الذاكرة التنظيمية في اتخاذ القرارات الإدارية من خلال البرامج والمحاضرات والندوات التوعوية بأهمية الذاكرة التنظيمية ودورها في اتخاذ القرار.

- استثمار ما تقدمه آليات الذاكرة التنظيمية في مساندة ودعم عمليات اتخاذ القرار في الجامعات.

- تخزين المعرفة المنتشرة وغير المهيكلة فيها مثل القدرات الجوهرية وخبرات العاملين وتوثيق السياق المعرفي لزيادة القدرة على اتخاذ القرار وزيادة القدرة على استرجاع المعلومات المعتمدة على السياق التنظيمي وتمثيلها في السياق المعرفي بالنسبة لمصادر المعلومات فيها وخاصة ما يتعلق منها بحل المشكلات.
- تحسين عمل الفريق في عملية حل المشكلات واتخاذ القرارات وجعل العمل التنظيمي داخل المؤسسة يتم بشكل مؤسسي.
- أن تعمل الجامعات على توفير البنى التحتية الأساسية من تكنولوجيا المعلومات والتي تتكون من الأجهزة والبرمجيات والموارد البشرية والشبكات والاتصالات من أجل مساعدتها على الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية وإدامتها.
- وجود ثقافة مؤسسية داعمة وهيكل تنظيمي مرن واتصالات فاعلة لتطبيق الذاكرة التنظيمية.
- إجراء المزيد من الدراسة عن الذاكرة التنظيمية وتوظيفها في اتخاذ القرارات الإدارية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر المتأثرين بالخدمة التي تقدمها الجامعات.
- التحول من الأساليب الإدارية التقليدية القائمة على مركزية القرار واحتكار السلطة إلى الأساليب الإدارية المعاصرة وعلى رأسها إدارة المعرفة المنبثق عنها الذاكرة التنظيمية.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

أبو جزر، أماني. (2005). ***مشروع مقترح لإدارة المعرفة في الجامعات الرسمية الأردنية***. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

أبو فارة، يوسف، وعليان، حمد. (2009). دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية. ورقة مقدمة إلى ***مؤتمر*** **الإبداع والتميز في منظمات الأعمال،** ***جامعة العلوم التطبيقية،*** 29– 30 ابريل 2009. استرجعت 16 نيسان، 2012، من المصدر http://www.eco.asu.edu.jo\ecofaculty\wp-conemts

أبو النادي، مرام. (2009). ***قواعد مقترحة لإدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الرسمية بناء على نماذج مختارة.*** رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.

البغدادي، عادل، والعبادي، هاشم. (2010). ***التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة***. عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع.

جاد الرب، سيد. (2006). ***إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في المنظمات العصرية***. الإسكندرية: مطبعة العشري.

حسن، عجلان. (2008). ***استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال***. عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع.

الخطيب، أحمد. (2006). ***الإدارة الجامعية دراسات حديثة***. (ط2). إربد: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع.

الخليلي، سمية. (2006). ***إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم الأردنية دراسة تحليلية***. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

داغر، محمد وحرحوش، عادل. (2000). ***نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي***. بغداد: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

الربيعي، سعيد. (2008). ***التعليم العالي في عصر المعرفة، التغيرات والتحديات وآفاق المستقبل***. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

الزعبي، حسين. (2009). كفاية نظم المعلومات وأثرها في الذاكرة التنظيمية. ***المجلة العربية للعلوم الاقتصادية والإدارية، 3*** (1)، 34-39.

الزيادات، محمد. (2008). ***اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة***. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

سالم، أكرم. (2010). ***المنظمات المتعلمة، منظمات التعلم قاعدة الابتكار والخبرة***. استرجعت 16 نيسان، 2011، من المصدر http://www.ahewar.org/debat/show.art.

سلامة، كايد. (1992). ***الخطوات العملية لاتخاذ القرار***. ورقة عمل غير منشورة. إربد: جامعة اليرموك.

السلمي، علي. (1998). ***الإدارة بالمعرفة***. القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر.

الصباغ، عماد. (2002). ***إدارة المعرفة ودورها في لإرساء مجتمع المعلومات***. استرجعت 5 كانون الاول، 2011 من المصدر http://www.hrdiscussion.com/hr855.ht

الطراونة، تحسين. (1989). مجالات تطوير الإدارة الجامعية. بحث مقدم ***لندوة تحديث الإدارة الجامعية بالتعاون بين جامعة اليرموك وإتحاد الجامعات العربية***، جامعة اليرموك، الأردن، 18-20 آذار، 1989.

عبد الله، محمد. (2001). ***السلوك الإنساني في المنظمات***. الشركة العربية للنشر والتوزيع: القاهرة.

عبد الغفور، نضال. (2008). مدى مراعاة متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في التدريس الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية. جامعة القدس المفتوحة، ***مجلة اتحاد الجامعات العربية، 12*** (51)، 73–119.

عبد الوهاب، سمير. (2009). ***متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية: دراسة حالة مدينة القاهرة.*** مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة: مصر، ص 13–20. استرجعت 5 كانون الأول، 2011 من المصدر.
www.abegs.org/sites/Upload/DocLib3/6249

العبودي، محسن. (1999). ***الإدارة العامة.*** دار النهضة العربية: القاهرة.

عطاري، عارف. (2008). **الإدارة التربوية: مقدمات لمنظور إسلامي.** قطر: كتاب الأمة.

عطاري، عارف وصالحة، عيسان. (2007). المدرسة المتعلمة: دراسة استطلاعية في مدارس عمان، محاضر مؤتمر ***إدارة وتنمية الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، مركز الملكة رانيا للدراسات وتنمية المجتمع، جامعة اليرموك***، 28–30 يونيو 2007، 105–119.

عطاري، عارف وصالحة عيسان. (2003). في البحث عن بدائل للتعلم: المدرسة المتعلمة نموذجا. ***محاضر ندوة أنماط التعلم الحديثة، اتحاد الجامعات العربية وجامعة السلطان قابوس***، مايو 2003، 3، 73–98.

عطية، بكري. (1984). المعلومات والإدارة – دراسة تحليلية مع التطبيق على مصر. ***مجلة الإدارة العامة*، 22** (42)، 215 – 241.

العلي، عبد الستار وقندجلي، عامر والعمري، غسان. (2006). ***المدخل إلى إدارة المعرفة.*** دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

العمري، بسام. (2002). آليات صنع القرار من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية الأردنية. ***دراسات العلوم التربوية، 29*** (2)، 309 – 333.

العمري، غسان. (2010). دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية. ***المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب،*** **27** (52)، 106–110.

عيسان، صالحة، وعطاري، عارف، والعاني، وجيهة. (2007). ***اتجاهات حديثة في التربية***. عمان: دار المسيرة.

الكبيسي، صلاح. (2005). ***إدارة المعرفة***. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

المحاميد، ربا. (2008). ***دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي***. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.

المطاعني، علي بن محمد (2008). ***بناء أنموذج لإدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان***. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.

الملكاوي، إبراهيم. (2007). ***إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم***. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

نجم، عبود. (2005). **إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**. عمان: مؤسسة الوراق للنشر.

المراجع الانجليزية:

Ackerman, M. S., & Halverston, C. (2008). Organizational Memory as Objects, Processes, and Trajectories: An Examination of Organizational Memory in Use. ***Computer Supported Cooperative Work (CSCW), 13*** (2), 155-189. Retrieved February 24, 2011, from http://web.eecs.umich.edu/~ackerm /pub/04a14/OM-AckHalv-CSCWj.final-web.pdf

Ackerman, M. S., & Malone, T. W. (2005). A Tool for Growing Organizational Memory. ***Proceedings of the ACM Conference on Office, Cambridge, MA***, April, 2005, 31-39**.** Retrieved September 20, 2011, from http://me mbers.tr ipod.com/smora_mx.mx/tesis/cois90.final.pdf

Ackerman, M. S. (1998). Augmenting Organizational Memory: A Field Study of Answer Garden. ***ACM Transactions on Information Systems, 16*** (3), 203-224. Retrieved January 20, 2011, from http://www.cparity.com/projects/ AcmClassification/samples/290160.pdf

Alvarado, M., & Bañares-Alcántara, R. (2010). **Improving the Organizational Memory by Recording Decision Making, Rationale and Team Configuration**. Retrieved September 20, 2011 from http://delta.cs.cinvesta v.mx/~matias/AlvaradoBanares.pdf

Arnold, K. (1997). Fight Organizational Memory Lapse. ***Workforce, Sep, l*** **(76)**, 6-34. Retrieved January 20, 2011, from EBSCOhost Master file database.

Bannon, L., & Kuutti, K. (1996). Shifting Perspectives on Organizational Memory: From Storage to Active Remembering. ***Proceedings of the 29th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, Wailea,*** 3-6 Jan 1996, 156-169. Retrieved September 20, 2011 from http://ieeexplore.ieee. org/xpl/login.jsp?tp=&arnumber=493187&url=http

Britton, B. (2002). ***Learning for Change: Principles and practices of learning organizations.*** Swedish mission council se-172 99 sundbyberg Retrieved January 3, 2011, from from http://www.missioncouncil.se

Casey, A., & Olivera, F. (2011). Reflections on Organizational Memory and Forgetting. ***Journal of Management Inquir, 20*** (3), 305-310. Retrieved January 3, 2011, from EBSCOhost Master file database.

Casey, A., & Olson, T. (2003). The Relationship of Organizational Identity and Memory in knowledge. ***Proceedings of the 5th Annual Lancaster University International Conference, Organizational Learning and Knowledge***, 30 May–2 June, 2003**.** Retrieved April 27, 2011, from http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/olk5/papers/paper9.pdf

Chandler, A. D. (1992). ***Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise***. New York: United States. Retrieved August 18, 2011, from http://mitpress.mit.edu/catalog/item/default.asp?ttype=2&tid

Chen, Pin-Han., & Yuan, Mang-Shu. (2008). A Study of Influence of Storytelling toward Organizational Memory. ***Journal of Educational Media & Library Sciences, 45*** (4), 479-482**.** Retrieved January 3, 2011, from EBSCOhost Master file database.

Conklin, Jeff. (2001). ***Designing Organizational Memory: Preserving Intellectual Assets in Knowledge Economy***. Cog Nexus Institute, Retrieved September 20, 2011, from http://cognexus.org/dom.pdf

Dieng-Kuntz, R., & Matta, N. (2002). ***Knowledge Management and Organizational Memories***. United states: Kluwer Academic. Retrieved September 20, 2011 from http://books.google.jo/books?id=Tj2DBa0wCPkC&pg=PR4&lp

Dieng, R., Corby, O., Giboin, A., & Ribière, M. (2004). Methods and Tools For Corporate Knowledge Management. ***Human-Computer Studies 51*** (3), 567-598. Retrieved September 20, 2011, from http://www.sop.inria.fr /acacia/p ub/1 999/IJHCS99-dieng.pdf

Dixon, N. M. (1999). **The *Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively*.** New York: McGraw-Hill**.** Retrieved September 20, 2011, from http://books.google.jo/books?hl=ar&lr=&id=gTn1rJFSOm0C&oi=fnd&pg=PR12

Fischer, G., & Palen, L. (1999). ***Organizational Learning***. Canter for lifelong learning & Design. University of Colorado at boulder**,** March 31, 1999, Retrieved September 20, 2011, from http://l3d.cs.colorado.edu/courses/csci721299/pdf/organizationallearning.pdf

Frost, Alan. (2010). ***Organizational Memory and Knowledge Repositories***. KMT, A KM resource site. Retrieved September 20, 2011, from http http://www.knowledge-management-tools.net/organizational-memory-and-knowledge.html

Girard, John. (2009). ***Building Organizational Memories: Will you Know what you Knew?.*** Hershey: New York. Retrieved September 20, 2011, from http://books.google.jo/books?id=eFiUpXELwhoC&printsec=frontcover&dq=Building+Organizational+Memories:+Will+you+Know+what+you+K

Hackbart,C., & Grover, V. (1999). The Knowledge Repository: Organizational Memory Information Systems. ***Information Systems Management, 16*** (3), 21-30. Retrieved November 20, 2011, from http://www.mendeley.com /research/knowledge-repository-organizational-memory-information

Hatami, A., Galliers. R., & Huang, J. (2003). ***Exploring the Impacts of Knowledge, (Re) Use and Organizational Memory on the Effectiveness of Strategic Decisions: A longitudinal Case Study***. Proceeding pg the 36th Hawai International Conference on System Sciences. Retrieved October 20, 2011, from http://www.computer.org/comp/proceedings/hicss/2003/1874/04/187440110b.pdf

Helene, A., Ahcene, B., Dominique, L., Claude, M., Catherine, B., & Brigitte, C. (2004). Ontology-Based Organizational Memory for E-Learning. ***Educational Technology & Society, 7*** (4), 98-111. Retrieved January 20, 2011, from EBSCOhost Master file database.

Huber, G. P. (1990a). Organization Learning: The Contributing Processes and The Literatures. ***Organization Science, (2)*** 1, 88-115. Retrieved September 20, 2011,fromhttp://mgmt.iisc.ernet.in/~piyer/Knowledge_Management/Organizational%20Learning%20Contributing%20Processe.pdf

Huber, G. P. (1990b). ATheory of the Effects of Advanced Information Technologies on Organizational Design, Intelligence, and Decision Making. ***Academy of Management Review, 15*** (1): 47-71. Retrieved September 20, 2011, from http://lasa.epfl.ch/~noris/Huber.pdf

Jillinda, J., Karen, K,. Linde, V., & Johnson, S. (2000). Applying corporate knowledge management practices in higher education**. *Educause Quarterly, 23*** (4), 28-33. Retrieved September 20, 2011, from http://net.educause.edu/ir/li brary/pdf/EQM0044.pdf

Johnson, J. (2009). ***Justification and Use of Information- Technology for Organizational Learning and Memory*****.** Retrieved September 20, 2011, from http://www.westga.edu/~bquest/2000/infotec h.html

Joris, E., & Nachoem, W. (2009). Organizational Memory: From Expectations Memory to Procedural Memory. ***British Journal of Management, 20*** (4), 478-490. Retrieved January 3, 2011, from EBSCOhost Master file database.

Juan-Gabriel, C., Gabriel, C., & Daniel, J. (2010). Linking Unlearning with Innovation through Organizational Memory and Technology. ***Electronic Journal of Knowledge Management, 8*** (1), 1-9. Retrieved January 3, 2011, from EBSCOhost Master file database.

Kruse, Sharon. (2003). Remembering as Organizational Memory. ***Journal of Educational Administration. 41*** (4), 332–347. Retrieved September 20, 2011, from Retrieved January 3, 2011, from EBSCOhost Master file database.

Kuriakose, B., & Murty, S. (2011). Knowledge Management Maturity Model: An Engineering Approach***. Journal of Knowledge Management Practice, 12*** (2), 157-169. Retrieved September 20, 2011 from http://www.tlainc.com/articl263.html

Laudon, K., & Laudon, J. (2004). ***Management Information Systems, Organization. Pearson Prentice Hall***. Retrieved September 20, 2011, from http://scholar.google .com/scholar_url?hl=ar&q=edu

Maxfield, M., & Babbbie. (2001). ***Research Methods***. Belmont: CA

Marina, F., Isabell, W. (2010). How Do Organizations Remember? The Influence of Organizational Structure on Organizational Memory. ***Organization Studies, 31*** (4), 381-407. Retrieved January 3, 2011, from EBSCOhost Master file database.

Miller, L,. & Nilakanta, S. (1997). Tools for organizational decision support: the design and development of an organizational memory system. ***Proceedings of the Thirtieth Hawaii International Conference, 7-10 Jan 1997, 3 (3), 360–368***, **IEEE** Digital Library, Conference Publications. Retrieved January 3, 2011, from http://ieeexplore.ieee.org/xpl/login.jsp?tp=&arnumber=661644&url=http%3A%2F%2Fieeexplore.ieee.org

Morrison, J. (1997). Organizational Memory Information systems: Characteristics and Development Strategies. ***System Sciences, 1997, Proceedings of the Thirtieth Hawaii International Conference, 7-10 Jan 1997, 300 – 309***. **IEEE** Digital Library,Conference Publications**.** Retrieved January 3, 2011, from http://scholar.google.com/scholar_url?hl=ar&q=http://ieeexplore.ieee.org/xpls/abs

Moorman, C., & Miner, A. (1997). The Impact of Organizational Memory on New Product Performance and Creativity**. *Journal of Marketing Research, 34*** (2). Retrieved September 20, 2011, from http://www.fdewb.unimaas.nl/meteor/EDEN/Christine%20Moorman/Moorman%20and%20Miner.pdf

Norkunas, M. K. (1993). ***The Politics of Public Memory: Tourism, History, and Ethnicity in Monterey, California***. State University of New York Press. Retrieved September 20, 2011, from http://books.google.jo/books?hl=ar&lr=&id=rsS9HZKKW5cC&oi=fnd&pg=PR7&dq

Olivera, Fernando. (2000). Memory Systems in Organizations: an Empirical Investigation of Mechanisms of Knowledge Collection, Storage and Access. ***Journal of Management Studies 37*** (6), 811–832. Retrieved September 20, 2011, from EBSCOhost Master file database.

Olsevicova, K. (2003). Organizational Memory for Improving Learning Management System, ***3rd European Knowledge Management Summer School 7-12 Sept, 2003 San Sebastian, Spain*****.** Retrieved September 20, 2011 from http://www.knowledgeboard.com/download/734/kmss03_23.pdf

Ozdemir, Selcuk. (2010). To Err Is Human, but to Persist Is Diabolical": Loss of Organizational Memory and E-Learning Projects. ***Computers & Education, 55*** (7), 101-108. Retrieved January 3, 2011, from EBSCOhost Master file database.

Quinello, Robson. (2006). Organizational Memory and Forgetfulness Generating Vulnerabilities in Complex Environments. ***Brazilian Administration Review, 3*****(**1), 64-78. Retrieved September 20, 2011, from http://www.scielo .br/pdf /bar/v3n1/v3n1a06.pdf

Ramesh, Balausbramaniam. (1997). Towards A Meta-Model for Representing Organizational Memory**.** ***Proceedings of the 30th Annual Hawaii International Conference on System Sciences HICSS30 Wailea HI USA Univ Hawaii Coll Bus Adm 710 Jan (1997), 320-329*** . Retrieved September 20, 2011, from http://wwwciteseerx.ist.psu.edu/viewdoc /download? pdf.

Rowlinson, M., Booth, C., Clark, P., Delahaye, A., & Procter, S. (2010). Social Remembering and Organizational Memory. ***Organization Studies, 31*** (1) 69-87. Retrieved January 3, 2011, from EBSCOhost Master file database.

Spender, J. (2000). Organizational knowledge, learning and memory: three concepts in search of a theory***. Journal of Organizational Change Management, (9)*** 1, 63-78. Retrieved January 3, 2011, from http://www.jcspender.com /uploads/Spender_3_concepts_JOCM_96_o31.pdf

Schein, E. H. (1996). Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning**. *Sloan, Management Review, (38)*** 1, 9–20. Retrieved September 20, 2011, from http://www.harvardmacy.org/Upload/pdf/Schein%20artilce.pdf

Schwartz, D,. Monica, D,. & Terje,. (2000). ***Internet-Based Organizational Memory and Knowledge Management***. In the United King Dam by Idea: London. Retrieved September 20, 2011 from http://books.google.jo/books?hl=ar&lr=&id=YsrVKLkmOYoC&oi=fnd&pg=PR1&dq=Internet

Seetharaman, Priya., & Paul, Souren. (1999). ***Organizational Memory in Group Decision Making: Use of Constructive Group Conflict*****.** Retrieved September 20, 2011, from http://is2.lse.ac.uk/asp/aspecis/20030114.pdf

Slotsve, J., Carness, A., Sarver, M., & Watkins, R., (2008) TV Violence and Aggression, ***Southeast Journal of Criminal Justice***, ***5***(1) 22-49.

Stein, Eric W., & Zwass, Vladimir. (1995) Actualizing Organizational Memory with Information Systems. ***Information Systems Research, (1*****)** 6, 85-98. Retrieved January 3, 2011, from EBSCOhost Master file database.

Sverlinger, Per-Olof. (2000). ***Managing Knowledge in Professional Service Organizations.*** Unpublished Doctoral Dissertation, Chalmers University of Technology, Göteborg: Sweden. Retrieved September 20, 2011, from http://www.bidigital.com/papers/bi/Knowledge_Management_Avhandling

Vasconcelos, j., Gouuveie, F., & Kimble, C. (2002). An Organizational Memory Information System Using Ontologist. ***Proceedings of the 3rd Conference of the Associação Portuguesa de Sistemas de Informação, University of Coimbra, Portugal, November 2002***. Retrieved September 20, 2011, from http://homepage.ufp.pt /jvasco/CAPSI -2002-paper.pdf

Walsh, J., & Ungson, G. (1991). Organizational Memory. ***Academy of Management Journal, 16*** (1), 57-91. Retrieved January 3, 2011, from EBSCOhost Master file database.

Waston, Richard. (2000**).** ***Data management: databases and organizations***. 3rd, New York, NY: USA. Retrieved September 20, 2011, from http://dl.acm.org /citation.cfm?id=516361**.**

Weinberger, H., & Te'eni D,. (2008). System Development of Organizational Memory. ***Proceedings of the 8th European Conference on Information Systems 2008.*** Retrieved September 20, 2011, from http://scholar.google.com/scholar_url?hl

Weinberger, H., & Frank, A. J. (2004). **Evaluating Organizational Memory: A Three–layer Model**. Retrieved September 20, 2011 from http://biu.academia.edu /ArielFrank/Papers/1026308/Evaluating_organizational_memory_A_three-layer_model

Weinberger, H., Te'eni, Dov., & Frank, A. (2008). Ontology-based evaluation of organizational Memory**. *Journal of the American Society for Information Science & Technology. 59*** (1), 1454-1468. Retrieved January 3, 2011, from http://is2.lse.ac.uk/asp /aspecis /20030157.pdf

Wexler, Mark, N. (2002). Organizational Memory and Intellectual Capital. ***Journal of Intellectual Capital, l (3)***, 393-414. Retrieved September 20, 2011, from http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=883969&show

Wiig, K. M. (1994). Knowledge Management: The Central Management Focus for Intelligent Acting Organization. ***Knowledge Management Foundations, 25*** (1) Retrieved September 20, 2011, from http://www.krii.com/down loads/Vo l-.pdf

Wheelen, T., & Hunger, D. (2010**). *Strategic Management and business policy: achieving sustainability***.12th, Person, Prentice-Hall, Boston. Retrieved September 20, 2011 from http://pyramid.kmutnb.ac.th/TOC_BOOK/B15 045559.pdf

ملحق رقم (1)

الاستبانة في شكلها النهائي

جامعة اليرموك

قسم الإدارة وأصول التربية

الأستاذ/الدكتور .... المحترم.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته: يقوم الباحث بدراسة بعنوان: "**مدى الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية وتوظيفها في تحسين اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين**" وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية. **الذاكرة التنظيمية: المعلومات المخزنة داخل المؤسسة والتي يمكن استحضارها في صنع واتخاذ القرارات، وغالبا ما تكون موجودة في عقول الأفراد، أو مترسخة في ثقافة المؤسسة من معان داخلية ونماذج ذهنية وخبرات وتبصر وبديهة وشعور حسي بوصفها معرفة ضمنية، وليس فقط مجموعة من الوثائق والتقارير والإرشادات والحقائق والتعبيرات والرسومات والتصورات والخبرات والتجارب المحفوظة في الكتب، أو أية وسيلة أخرى سواء أكانت مطبوعة أم الكترونية.**

يرجو الباحث التكرم بالإجابة عن هذه الفقرات بكل موضوعية، علما بان هذه الإجابات ستكون لإغراض البحث العلمي فقط، وسوف تحاط بكامل السرية.

البيانات الشخصية:

ضع إشارة (x أو √) في المربع الذي يمثل معلوماتك الشخصية

1. **الجنس:** ذكر ☐ أنثى ☐
2. **المركز الوظيفي:** عميد ☐ نائب عميد ☐ رئيس قسم ☐
3. **الرتبة الأكاديمية:** أستاذ ☐ أستاذ مشارك ☐ أستاذ مساعد ☐
4. **الخبرة:** 1– 10 ☐ 10– 15 ☐ 15 فأكثر ☐

واقبلوا كل الاحترام والتقدير

الباحث: حسين محمد عتوم

الرقم	الفقرات	دائمًا	كثيرًا	أحيانًا	نادرًا	لا يحدث
أولا: المعرفة الضمنية:						
أ. معرفة الجامعة ما لدى العاملين من خبرات ومعارف:						
.1	يتم التعرف على خبرات ومعارف العاملين الملتحقين بالجامعة حديثا من خلال ندوات أو محاضرات وبعض الفعاليات التي تعقد لهذا الغرض.					
.2	يتم التعرف على ما لدى من ينضمون للجامعة حديثا من معارف وخبرات سابقة من خلال تفريغ ذلك في ملفات وسجلات يمكن الرجوع إليها عند الحاجة.					
.3	يُزود من ينضم حديثا للجامعة بفكرة عن تاريخها ورؤيتها وتوجهاتها وتطلعاتها.					
.4	يترك الملتحقون حديثا وشأنهم للتعرف على توقعات أدوارهم ومهامهم.					
.5	تستغل بعض المناسبات (الترقيات، الجوائز وما شابه) للإحاطة بما لدى العاملين من خبرة من خلال تنظيم محاضرة خاصة أو ندوة لهذا الغرض.					
.6	يبادر العاملون الذين يحضرون (ندوات/مؤتمرات/ورش/ وما شابه) إلى تقديم تقارير عن تلك الفعاليات.					
.7	يُحدّث العاملون البيانات والمعلومات المتعلقة بهم دون حاجة لطلب منهم.					
.8	تحتفظ الإدارة بتقارير يقدمها العاملون عن الفعاليات التي يحضرونها.					
.9	تحتفي الإدارة بنجاح العاملين بنشر قصص نجاحهم وتعريف الزملاء بها.					
.10	توجد لدى الإدارة بيانات عن إنجازات العاملين وإخفاقاتهم.					
.11	تستطيع الجامعة استخلاص المعرفة الضمنية للعاملين من خلال (المحاورات واللقاءات والاتصالات الهاتفية والبريد الالكتروني) عند صنع القرار.					
ب. تبادل المعرفة بين الزملاء:						
.12	يبدي حديثو الخبرة تواضعا واستعدادا للتعلم من زملائهم الأكثر خبرة.					
.13	يحتفظ العاملون بخبراتهم ومعارفهم لأنفسهم ويحجبونها عن غيرهم.					
.14	عندما يترك العاملون الجامعة يصعب على الجامعة الإفادة منهم.					
.15	يوجد لدى العاملين شبكة معارف يتبادلون معها الخبرات والآراء.					

الرقم	الفقرات	دائما	كثيرا	أحيانًا	نادرا	لا يحدث
.16	تسهم العلاقات الاجتماعية والزمالات والصداقات في حل الكثير من مشكلات العمل وصعوباته.					
ثانيا: المعرفة الصريحة:						
أ. كفاءة الذاكرة:						
.17	يصعب الوصول للبيانات والمعلومات التي تم تخزينها عندما يتم استبدال موظفي جهاز السكرتاريا.					
.18	يتم تحديث البيانات والمعلومات ذات الصلة بعمل الإدارة أولا بأول.					
.19	يتم تحليل الاحتياجات المعرفية للإدارة كخطوة للبحث عن البيانات والمعلومات ذات الصلة.					
.20	تُنظم السجلات الورقية والإلكترونية حسب نتائج تحليل الاحتياجات.					
.21	تُنظم جلسات لمراجعة البيانات واستخلاص معلومات ومعرفة ذات جدوى منها.					
.22	تضيع البيانات والمعلومات نتيجة قدم أجهزة الكومبيوتر وتعرضها للعطل.					
.23	تتباطأ إدارة تكنولوجيا المعلومات في معالجة المشكلات التي تواجه جهاز الدعم الفني.					
.24	تنظم الذاكرة المؤسسية (السجلات والملفات والوثائق) بمعرفة إدارة تكنولوجيا المعلومات.					
.25	تتيح نظم المعلومات وتخزين البيانات (البيانات والمعلومات) التي يطلبها العاملون.					
.26	يتم الاحتفاظ ببيانات ومعلومات عن جميع ما يتعلق بالدائرة وتنسيقه في جهة معينة.					
ب. أمن الذاكرة:						
.27	تتوفر خرائط معدة مسبقا حددت فيها أماكن المعرفة ومستودعاتها.					
.28	تتم مراجعة إستراتيجية الأرشفة من أجل حماية الحقوق القانونية والحماية الفكرية.					
.29	يسهل اكتشاف أي تلاعب بالبيانات أو المعلومات.					
.30	يوجد مساءلة للتقصير في تخزين البيانات والمعلومات.					
.31	تعمل الجامعة على حماية سجلات الإدارة وهناك نسخ احتياط عند الحاجة.					
.32	يستعان بخبراء للمساعدة في حفظ الذاكرة وأمنها.					
.33	تحدد الجامعة الأشخاص الذين يستطيعون الاستفادة من ذاكرتها.					
.34	تتسم العلاقات بالوضوح بين المشاركين بالمعرفة والمعلومات					

الرقم	الفقرات	دائما	كثيرا	أحيانا	نادرا	لا يحدث
	والوحدات المؤسسية.					
ثالثا: العوامل المؤثرة في الذاكرة:						
أ. سياسة الجامعة:						
.35	توجد سياسة صريحة للجامعة لتعزيز الذاكرة التنظيمية.					
.36	ترسخ الجامعة فكرة أن البيانات والمعلومات مورد أساسي من موارد الجامعة.					
.37	تقوم سياسة الجامعة على تدوير الوظائف والمراكز بين العاملين.					
.38	تقوم سياسة الجامعة على التدريب المستمر للعاملين للإحاطة بعمل الجامعة ولإتقان أدوارهم.					
.39	تتم التغطية على السلبيات وأوجه القصور وحالات الفشل.					
.40	تتم الاستعانة بالمتخصصين من العاملين في الجامعة لمواجهة القضايا المختلفة.					
.41	تحتفظ الجامعة بعناوين العاملين البريدية والإلكترونية وأرقام هواتفهم بملفات وتحدثها باستمرار.					
.42	تُوثق تجارب وخبرات المؤسسة للاستفادة من ذاكرة المؤسسة.					
ب. الثقافة التنظيمية:						
.43	يثمن العاملون إنجازات بعضهم.					
.44	تتسم الصلة بين الأطر العليا والعاملين بأنها محدودة وذات طبيعة بيروقراطية.					
.45	تناقش النجاحات كما الإخفاقات ويعتبر الخطأ فرصة للتعلم.					
.46	يعمل المسؤول عندما يتسلم مركزا وكأنه يبدأ من الصفر.					
.47	يبدو المسؤول وكأنه يحتكر الحكمة (سلطة المركز هي السائدة).					
.48	يشعر الأعضاء أنهم أفراد في أسرة أكثر من مجرد موظفين.					
.49	يعمل العاملون للتميز وتجاوز التوقعات والوصول للمستويات العالمية في الأداء وليس لمجرد الأداء العادي.					
.50	يوجد مماحكات لفظية وميل للجدل غير المجدي بين العاملين.					
.51	تعمل القيادة بضرب المثل والنموذج وليس بالضغط والإكراه.					
.52	يميل العاملون إلى إلقاء اللوم على بعضهم عند الفشل، بينما يتنافسون على عزو النجاح لأنفسهم.					
.53	تشجع الجامعة ثقافة التعلم المستمر بين العاملين لتوليد المعرفة الجديدة بهدف ألاستفادة من الخبرات الداخلية.					
رابعا: تحسين اتخاذ القرار:						

الرقم	الفقرات	دائما	كثيرا	أحيانا	نادرا	لا يحدث
	أ. توظيف الذاكرة التنظيمية في اتخاذ القرار:					
.54	يسبق اتخاذ القرار مناقشات متعمقة تستدعى فيها الذاكرة التنظيمية.					
.55	أعمل على الاتصال بمن تسلموا هذا المنصب من قبلي؛ بحثا عن بيانات ومعلومات وخبرات ذات صلة بعملي بهدف اتخاذ قرارات حكيمة.					
.56	تستخدم الذاكرة التنظيمية لتبرير اتخاذ قرارات معينة جديدة.					
.57	يتم احترام القرارات المتخذة سابقا دون تقديس أو تبخيس بل تفهم في سياقها.					
.58	تأخذ الجامعة بعين الاعتبار خبرات الموظفين ومعارفهم السابقة عند اتخاذ القرار.					
.59	يتم إهمال قرارات اتخذت سابقا مع تغير المسؤول.					
	ب. فعالية القرار:					
.60	تتسم عملية صناعة القرار بأنها عملية متأنية متعمقة يتم قبلها موازنة جميع البدائل الممكنة واختيار أفضل الممكن.					
.61	يعتمد القرار المتخذ على مسوغات وحيثيات موثقة.					
.62	يتسم اتخاذ القرار بالمساومة وصراع القوى وليس بالاعتبارات المهنية.					
.63	يخضع اتخاذ القرار للمجاملات والإرضاءات.					
.64	يخضع اتخاذ القرار لضغوط خارجية.					
.65	يعد القرار في نهاية المطاف هو قرار من يمسك بالمركز وليس قرارا مؤسساتيا.					
.66	تحجب البيانات اللازمة عن المشاركين في صنع القرار لتسويق اتخاذ قرار بعينه.					
.67	يتم الاهتمام بالسياق قبل اتخاذ القرارات.					
.68	يلتزم الجميع بتنفيذ القرار حتى لو لم يكونوا من محبذيه.					
.69	يعمل العاملون على تجويف القرارات التي لا تعجبهم من مضامينها.					
.70	يشعر العاملون أنهم منفذون وليسوا شركاء في صناعة القرار.					

ملحق رقم (2)

الاستبانه قبل التحكيم

جامعـة اليرمـوك

قسم الإدارة وأصول التربية

الأستــاذ/الدكتـور .... المحترم.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

يقوم الباحث بدراسة بعنوان: "**مـدى الاهتمـام ببنـاء الـذاكرة التنظيميـة وتوظيفها فـي تحسـين اتخـاذ القـرارات الإداريـة فـي الجامعـات الأردنيـة الرسـمية مـن وجهـة نظـر القـادة الأكـاديميين**" وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية.**الذاكرة التنظيميـة: المعلومـات المخزنـة داخـل المؤسسـة والتـي يمكـن استحضـارها فـي صـنع واتخـاذ القرارات، وغالبا ما تكون موجودة في عقول الأفراد، أو مترسخة في ثقافة المؤسسة من معان داخلية ونماذج ذهنية وخبرات وتبصر وبديهة وشعور حسي بوصفها معرفة ضمنية، وليس فقط مجموعة من الوثائق والتقارير والإرشادات والحقائق والتعبيرات والرسومات والتصورات والخبرات والتجارب المحفوظة في الكتب، أو أية وسيلة أخرى سواء أكانت مطبوعة أم الكترونية.** وبالنظر لما تتمتعون به من خبرة علمية واسعة في مجال الإدارة، يتوجه الباحث لحضرتكم بقراءة فقرات الإستبانة، وإبداء رأيكم عن درجة مناسبة فقرات الإستبانة للمجالات التي تندرج تحتها وسلامة الصياغة اللغوية، وبيان التعديل المقترح في حال احتياج الفقرة إلى تعديل، علما بأن مقياس الفقرة هو: دائما، كثيرا، أحيانا، نادرا، لا يحدث أبدا.

واقبلوا كل الاحترام والتقدير

الباحث: حسين محمد عتوم

الرقم	الفقرات	انتماء الفقرة للمجال		الصياغة اللغوية		الملاحظات والتعديلات المقترحة
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
أولا: المعرفة الضمنية:						

الرقم	الفقرات	انتماء الفقرة للمجال		الصياغة اللغوية		الملاحظات والتعديلات المقترحة
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
أ. معرفة الجامعة ما لدى العاملين من خبرات ومعارف:						
.1	يتم التعرف على خبرات ومعارف العاملين الملتحقين حديثا من خلال (ندوات أو محاضرات وبعض الفعاليات) التي تعقد لهذا الغرض.					
.2	يتم التعرف على ما لدى من ينضمون للجامعة حديثا من معارف وخبرات سابقة من خلال تفريغ ذلك في ملفات وسجلات يمكن الرجوع إليها عند الحاجة.					
.3	يُزود من ينضم حديثا للجامعة بفكرة عن تاريخها.					
.4	يُزود من ينضم حديثا للجامعة بفكرة عن رؤيتها وتوجهاتها وتطلعاتها.					
.5	يترك العاملون الملتحقون حديثا وشأنهم للتعرف على توقعات أدوارهم ومهامهم.					
.6	تستغل بعض المناسبات (الترقيات، الجوائز وما شابه) للإحاطة بما لدى العاملين من خبرة من خلال تنظيم محاضرة خاصة أو ندوة لهذا الغرض.					
.7	تتصف فرق العمل بأنها عابرة للسن والتخصص والدوائر التنظيمية.					
.8	يبادر العاملون الذين يحضرون (ندوات/مؤتمرات/ورش/ وما شابه) إلى تقديم تقارير عن تلك الفعاليات.					
.9	يحدث العاملون البيانات والمعلومات المتعلقة بهم دون حاجة لطلب منهم.					
.10	تحتفظ الإدارة بتقارير يقدمها العاملون عن الفعاليات التي يحضرونها.					
.11	تحتفي الإدارة بنجاح العاملين بنشر قصص نجاحهم وتعريف					

الرقم	الفقرات	انتماء الفقرة للمجال		الصياغة اللغوية		الملاحظات والتعديلات المقترحة
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
	الزملاء بها.					
12.	تتوفر لدى الدائرة بيانات عن ما يحتاجون إليه من تدريب.					
13.	لدى الإدارة بيانات عن إنجازات العاملين وإخفاقاتهم.					
14.	تستطيع الجامعة انتزاع المعرفة الضمنية للعاملين والمتقاعدين من خلال (المحاورات واللقاءات والاتصالات الهاتفية والبريد الالكتروني) عند صنع القرار.					
15.	تحزين المعرفة في الذاكرة الإنسانية واستخدامها في مواقف ومشكلات وممارسات عملية جديدة.					
ب. تبادل المعرفة بين الزملاء:						
16.	يبدي العاملون اهتماما بما لدى زملائهم من أفكار وخبرة.					
17.	يبدي حديثو الخبرة تواضعا واستعدادا للتعلم من زملائهم الأكثر خبرة.					
18.	لا يتردد الزملاء في التعلم من بعضهم.					
19.	يبادر الزملاء لإخبار زملائهم بما لديهم من معرفة وخبرة.					
20.	يحتفظ العاملون بخبراتهم ومعارفهم لأنفسهم ويحجبونها عن غيرهم.					
21.	عندما يترك العاملون الجامعة يصعب على الجامعة الإفادة منهم.					
22.	يهتم العاملون أساسا بأداء مهامهم دون التفات لما يدور خارج نطاق دائرتهم ودون اهتمام للجامعة ككل.					
23.	للعاملين شبكة معارف يتبادلون معها الخبرات والآراء.					
24.	تسهم العلاقات الاجتماعية والزمالات والصداقات الحالية الجيدة في حل الكثير من مشكلات العمل وصعوباته.					
25.	هناك شبكة علاقات غير رسمية متميزة بين العاملين تسهم					

الرقم	الفقرات	انتماء الفقرة للمجال		الصياغة اللغوية		الملاحظات والتعديلات المقترحة
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
	في تمتين أواصر العمل بينهم وتأطيرها في رؤية الجامعة وهدفها.					
ثانيا: المعرفة الصريحة:						
أ. كفاءة الذاكرة:						
26.	الاعتماد على خرائط معرفية تسمح بإمكانية التشارك بالمعرفة العلنية.					
27.	جهاز السكرتاريا مدرب على أرشفة وتصنيف البيانات والمعلومات التي يزود بها وتبويبها بشكل يسهل الرجوع إليها.					
28.	عندما يتم استبدال موظفي جهاز السكرتاريا يصعب الوصول للبيانات والمعلومات التي خزنها من سبقهم.					
29.	يتم تحديث البيانات والمعلومات ذات الصلة بعمل الإدارة أولا بأول.					
30.	يحدث ألا يعثر على خطط أو بيانات أو معلومات سبق الاحتفاظ بها.					
31.	لدى الإدارة معارف مخزنة عن الجامعات/ العمادات/ الأقسام الأخرى.					
32.	يتم تحليل الاحتياجات المعرفية للإدارة كخطوة للبحث عن البيانات والمعلومات ذات الصلة.					
33.	تنظم السجلات الورقية والإلكترونية حسب نتائج تحليل الاحتياجات.					
34.	تنظم جلسات لمراجعة البيانات واستخلاص معلومات ومعرفة ذات جدوى منها.					
35.	تضيع البيانات والمعلومات نتيجة قدم أجهزة الكومبيوتر					

الرقم	الفقرات	انتماء الفقرة للمجال		الصياغة اللغوية		الملاحظات والتعديلات المقترحة
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
	وتعرضها للعطل.					
.36	تتباطأ إدارة تكنولوجيا المعلومات في معالجة المشكلات التي تواجه جهاز الدعم الفني.					
.37	تنظم الذاكرة المؤسسية (السجلات والملفات والوثائق) بمعرفة إدارة تكنولوجيا المعلومات.					
.38	تتيح نظم المعلومات وتخزين البيانات البيانات والمعلومات التي يطلبها العاملون.					
.39	شبكة الانترنت للجامعة مُيسرة للمستخدم (سهل الوصول إليها واستخدامها واستخلاص البيانات منها).					
.40	يتم الاحتفاظ ببيانات ومعلومات عن جميع ما يتعلق بالدائرة وتنسيقه في جهة معينة.					
.41	يطلب من العاملين بيانات ومعلومات سبق أن زودوا السكرتاريا بها.					
.42	تسهم أراء ومقترحات العاملين في توليد معرفة جديدة يستفيد منها الجامعة.					
ب. أمن الذاكرة:						
.43	اعتماد الجامعة على خرائط معدة مسبقا حددت فيها أماكن المعرفة ومستودعاتها.					
.44	مراجعة إستراتيجية الأرشفة من أجل تحقيق حماية الحقوق القانونية والحماية الفكرية					
.45	من السهل اكتشاف أي تلاعب بالبيانات أو المعلومات					
.46	يوجد مساءلة للتقصير في تخزين البيانات والمعلومات.					
.47	نعمل على حماية سجلات الإدارة وهناك نسخ احتياط عند الحاجة.					
.48	هناك تساهل مع غير المعنيين في استخدام أجهزة كومبيوتر					

الرقم	الفقرات	انتماء الفقرة للمجال		الصياغة اللغوية		الملاحظات والتعديلات المقترحة
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
	الإدارة فيصلون لبيانات خاصة بالإدارة.					
.49	المكاتب متاحة لجلوس من ليس له عمل.					
.50	يستعان بخبراء للمساعدة في حفظ الذاكرة وأمنها.					
.51	هناك تحديد لمن يستطيع الإفادة من ذاكرة المؤسسة.					
ثالثا: العوامل المؤثرة في الذاكرة:						
أ. سياسة الجامعة:						
.52	توجد سياسة صريحة للجامعة لتعزيز الذاكرة التنظيمية.					
.53	ترسخ الجامعة فكرة أن البيانات والمعلومات مورد أساسي من موارد الجامعة.					
.54	تقوم سياسة الجامعة على تدوير الوظائف والمراكز بين العاملين.					
.55	تقوم سياسة الجامعة على التدريب المستمر للعاملين للإحاطة بعمل الجامعة ولإتقان أدوارهم.					
.56	تتم التغطية على السلبيات وأوجه القصور وحالات الفشل.					
.57	تعمل الجامعة على غرس الانتماء لدى العاملين للجامعة.					
.58	تتم الاستعانة بالمتخصصين من العاملين في الجامعة لمواجهة القضايا المختلفة.					
.59	تحتفظ الجامعة بعناوين العاملين البريدية والإلكترونية وأرقام هواتفهم بملفات وتحدثها باستمرار.					
.60	توضيح العلاقات بين المشاركين بالمعرفة والمعلومات والوحدات المؤسسية.					
.61	توثيق تجارب وخبرات المؤسسة للاستفادة من ذاكرة					

الرقم	الفقرات	انتماء الفقرة للمجال		الصياغة اللغوية		الملاحظات والتعديلات المقترحة
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
	المؤسسة.					
62.	إيجاد مناخ ديمقراطي تتاح فيه الفرص لطرح الأفكار والمعارف.					
63	إشاعة مفهوم ثقافة المشاركة في المعرفة والمعلومات.					
ب. الثقافة التنظيمية:						
64.	يثمن العاملون إنجازات بعضهم.					
65.	يجد العاملون غضاضة من الإفادة من غيرهم.					
66.	يشعر العاملون أن رسالة الجامعة هي رسالتهم.					
67.	الصلة بين الأطر العليا والعاملين محدودة تشوبها البيروقراطية.					
68.	تناقش النجاحات كما الإخفاقات.					
69.	لا سقف لحرية تدفق الأفكار.					
70.	يعتبر الخطأ فرصة للتعلم.					
71.	عندما يتسلم المسئول مركزا يعمل وكأنه يبدأ من الصفر.					
72.	الثقافة السائدة هي التركيز على الحكمة الجماعية.					
73.	سلطة المركز هي السائدة والمسؤول يبدو وكأنه يحتكر الحكمة.					
74.	يشعر الأعضاء أنهم أفراد في أسرة أكثر من مجرد موظفين.					
75.	يرغب العاملون في قضاء وقت كبير في الجامعة.					
76.	يشعر الأفراد بالفخر لانتمائهم للجامعة.					
77.	يقدم العاملون العون لبعضهم حتى دون أن يطلب منهم.					
78.	يعمل العاملون للتميز وتجاوز التوقعات والوصول للمستويات العالمية في الأداء وليس لمجرد الأداء العادي.					

الرقم	الفقرات	انتماء الفقرة للمجال		الصياغة اللغوية		الملاحظات والتعديلات المقترحة
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
.79	يوجد مماحكات لفظية وميل للجدل غير المجدي بين العاملين.					
.80	تعمل القيادة بضرب المثل والنموذج وليس بالضغط والإكراه.					
.81	يميل العاملون على إلقاء اللوم على بعضهم عند الفشل، بينما يتنافسون على عزو النجاح لأنفسهم.					
.82	تشجع الجامعة ثقافة التعلم المستمر بين المنتسبين لتوليد المعرفة الجديدة بهدف ألاستفادة من الخبرات الداخلية.					
رابعا: اتخاذ القرار:						
أ. توظيف الذاكرة التنظيمية في اتخاذ القرار:						
83	يسبق اتخاذ القرار مناقشات متعمقة تستدعى فيها الذاكرة التنظيمية.					
.84	يعكس القرار المتخذ البيانات والمعلومات والخبرة والحكمة المستندة إليهما.					
.85	أعمل على الاتصال بمن تسلموا هذا المنصب من قبلي بحثا عن بيانات ومعلومات وخبرات ذات صلة بعملي بهدف اتخاذ قرارات حكيمة.					
.86	يسترشد بالذاكرة التنظيمية لاتخاذ قرارات جديدة متنورة.					
.87	تستخدم الذاكرة التنظيمية لتبرير اتخاذ قرارات معينة جديدة.					
.88	تستخدم الذاكرة التنظيمية للاستمرار في ممارسات معينة.					
.89	يتم احترام القرارات المتخذة سابقا دون تقديس أو تبخيس بل تفهم في سياقها.					
.90	تأخذ الجامعات بعين الاعتبار خبرات الموظفين ومعارفهم السابقة عند اتخاذ القرار.					

الرقم	الفقرات	انتماء الفقرة للمجال		الصياغة اللغوية		الملاحظات والتعديلات المقترحة
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
.91	مع تغير المسئول يتم إهمال قرارات اتخذت سابقا.					
.92	تستفيد الجامعات من تجارب الجامعات الأخرى في نفس السياق عند اتخاذ القرار.					
.92	لدى استرجاع المعرفة السابقة يتم معرفة خلفيتها السياقية.					
.93	يسبق اتخاذ القرار مناقشات متعمقة تستدعى فيها الذاكرة التنظيمية.					
ب. فعالية القرار:						
.94	عملية صناعة القرار عملية متأنية متعمقة يتم قبلها موازنة جميع البدائل الممكنة واختيار أفضل الممكن.					
.95	القرار المتخذ يكون مبررا يعتمد على مسوغات وحيثيات موثقة.					
.96	يتسم اتخاذ القرار بالمساومة وصراع القوى وليس بالاعتبارات المهنية.					
.97	يخضع اتخاذ القرار للمجاملات والإرضاءات.					
.98	يخضع اتخاذ القرار لضغوط خارجية.					
.99	في نهاية المطاف القرار هو قرار من يمسك بالمركز وليس قرارا مؤسساتيا.					
.100	تحجب البيانات اللازمة عن المشاركين في صنع القرار لتسويق اتخاذ قرار بعينه.					
.101	هناك اهتمام بالسياق قبل اتخاذ القرارات.					
.102	متى اتخذ القرار يلتزم الجميع بتنفيذه حتى لو لم يكونوا من محبذيه.					
.103	يعمل العاملون على تجويف القرارات التي لا تعجبهم من مضامينها.					

الرقم	الفقرات	انتماء الفقرة للمجال		الصياغة اللغوية		الملاحظات والتعديلات المقترحة
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
.104	يعمل المسئولون على إفقاد القرارات جوهرها.					
.105	يشعر العاملون أنهم منفذون وليسوا شركاء في صناعة القرار.					
.106	يحتار العاملون من هو صاحب القرار.					
.107	يعكس القرار مصلحة أصحاب النفوذ وليس الاعتبارات المهنية.					

ملحق رقم (3)

أسماء المحكمين

الرقم	الاسم	الجامعة	الكلية
1.	د. محمد خوالدة	اليرموك	التربية
..2	د. خليفة أبو عاشور	اليرموك	التربية
3.	د. علي جبران	اليرموك	التربية
4.	د. فراس الحموري	اليرموك	التربية
5.	د. هاني عبد الرحمن الطويل	الأردنية	التربية
6.	د. سلامة يوسف طناش	الأردنية	التربية
7.	د. خالد أبو لوم	الأردنية	التربية
8.	د. هشام إبراهيم الدعجة	الأردنية	التربية
9.	د. محمد الزبون	الأردنية	التربية
10.	د. عاطف بن طريف	الأردنية	التربية

ABSTRACT

Atoum, Hussein Mohammad. (2012). Perceived Interest in Building and Employing Organizational Memory in Improving the Decision Making Process

at Public Universities in Jordan as Perceived by Academic Leaders. PH.D. Dissertation, Yarmouk University. (Supervisor: Professor Aref Atary).

This study aimed at investigating the perceived interest of Academic leaders at Jordanian universities to build the organizational memory and to employ it in taking and improving decision-making and to determine whether or not there is any correlation between The interest to build organizational memory and employment in improving the decision-making. To achieve the objectives of the study, a random sample of the academic and ex-academic leaders in the Jordanian public universities in the academic year 2011\2012 was administered a questionnaire consisted of (70) items distributed on four areas: (implicit knowledge, explicit knowledge, the factors affecting the improvement of memory and decision-making) after making sure of veracity to the test. Study population consisted of (324) persons. The total number of sample academic leaders: (18) and Dean (29) and Deputy-Dean (44) Chairman of the Department of the total (91) individuals. The collected data were analyzed using arithmetic means, standard deviations, multi way ANOVA and Pearson correlation test.

The Study revealed these results:

- The interest to build organizational memory from the perspective of academic leaders in the Jordanian public universities was med whether regarding both the explicit and implicit knowledge, and also in terms of the university policy and the organizational culture.
- The factors affecting the build organizational memory (organizational culture and the policy of the university) was mid.
- A positive correlation between the interest in building organizational memory and Factors affecting the organizational memory in Jordanian public universities.

- A positive correlation between the interest in building organizational memory and the effectiveness of decision-making in Jordanian universities except for the relationship between the statement ‘university knows what knowledge experience workers have” and effectiveness of the decision.
- There was no statistically significant differences regarding employment of the organizational memory to improve decision-making that could be attributed to gender, career center, academic rank and experience in all areas and at the level of the tool as a whole.

The study recommended a formidable effort in employing the build organizational memory in the decision-making process in universities with a view to improve it and to take advantage of data and statistics, reports, documents, records and archives when making a decision so that decisions become enlightened and the process becomes institutional rather than individual decision. Also recommended are storing knowledge on the core capabilities and expertise of employees and documentation of context knowledge, increase the capacity for decision-making, and increase the ability to retrieve information based on the organizational context and representation in the context of knowledge, and the presence of a supportive institutional culture and organizational structure is flexible and effective communications for the application of organizational memory.

Key Words: Organizational Memory, Decision-Making, Jordanian Public Universities, Academic Leaders